دليل المفاوض





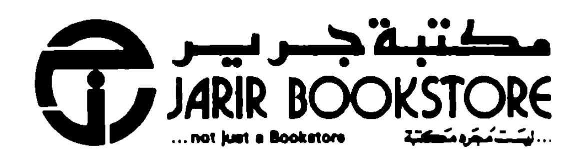


دليل المفاوض


دليل
المفاوض
www.ibtesama.com
معرفتي

جورج فولر


مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE



للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: jbpublications@jarirbookstore.com

تحديد مسئولية / إخلاء مسئولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والناتجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسئولية ونخلي مسئوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمّل أي مسئولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

إعادة طبع الطبعة الرابعة ٢٠١٢

Original English language edition published by Prentice Hall

المملكة العربية السعودية ص.ب.٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون ٩٦٦١٤٦٢٦٠٠٠+ - فاكس ٩٦٦١٤٦٥٦٣٦٣+

THE NEGOTIATOR'S HANDBOOK

GEORGE FULLER





PRENTICE HALL
Paramus, New Jersey 07652

إهــــداء

المفكرون والادباء ليسوا وحدهم الذين يؤلفون كتبا تُقرأ.

ان اصحاب التــجارب التجارية الناجحة يـحولون الكتابة الى مناهج عمل مـثيرة وممتـعة، وهذا بالضـبط ما تقدمـه هذه السلسلة من الكتب العملية التى اصبحت أكثر الكتب مبيعاً فى العالم حتى الآن .

ويسعد مكتـبة جرير ان تتولى ترجمـة هذه الكتب القيمة، لعـملائها المتميزين .

انها بالفعل كتب جديرة بالقراءة !

عبد الكريم العقيل

جدول المحتويات

الفصل ٦: استراتيجيات قياسية للتفاوض ١٠١

الفصل ٧: استراتيجيات شائعة للتفاوض ١١٩

الفصل ٨: تفاصيل دقيقة لها أثرها على اجتماعات التفاوض ١٤١

الفصل ٩: تكتيكات أساسية لمائدة المفاوضات ١٥٧

الجزء الثالث: إجراء المفاوضات

الفصل ١٠: عملية التفاوض من العرض حتى القبول ١٨١

الفصل ١١: حيل تفاوضية قياسية ٢٠٥

الفصل ١٢: مواجهة تكتيكات التفاوض السلبية ٢٢٧

الفصل ١٣: بعض المؤشرات التفاوضية لمواقف معينة ٢٤٥

المقدمة

بالنسبة لأولئك الذين يتوقف نجاحهم المهني وازدهار شركاتهم على عقد الصفقات، يعد الإلمام بفن التفاوض ضرورة بحتة، وليس فقط مسألة استحسان. إن قائمة الوظائف التي تتطلب إتقان مهارات التفاوض طويلة وتشمل رجال الأعمال والمحامين والسياسيين، ومن يعقدون الصفقات الكبرى البارزة. في حقيقة الأمر، تعد القدرة على التفاوض في نطاق واسع من المعاملات عنصراً حيوياً للنجاح على أي مستوى إداري. على سبيل المثال، ينبغي على المسئولين التنفيذيين أن يعقدوا صفقات قد يكون لها تأثير عميق على المسار المستقبلي لشركاتهم. وفي نفس الأثناء، يشترك المديرون المتوسطون دائماً في أنشطة لا تقل أهمية عن تلك الصفقات في بلوغ أهداف الشركة، وذلك على المدى البعيد، وبتراكم هذه الأنشطة بعضها فوق بعض. وحتى المشرفين والموظفين العاديين الذين لا يبدو أن وظائفهم تتطلب إلماماً بالتفاوض، ينبغي عليهم أن يتصارعوا يومياً مع مشكلات العمل، مثل طلبات زيادة الراتب، والترقيات، والمسائل النقابية. ثم، وبطبيعة الحال، هناك أولئك الذين يعملون في المشتريات، والمبيعات، والمهن الأخرى، التي يعد فيها التفاوض من الواجبات الرئيسية لمراكزهم الوظيفية.

في حقيقة الأمر، أينما كنت تعمل، ومهما كانت وظيفتك، فمن المستحيل تقريباً أن تتجاهل الحاجة إلى التفاوض ولو من وقت لآخر. ولكن مع الأسف، يعد التفاوض مجالاً يكمن فيه العديد من الشراك الخفية التي ترقد في انتظار الغافلين أو المتهورين. هناك بالتأكيد عدة أساليب عقيمة يمكنك استخدامها في التفاوض، ولكنها ستضمن لك الخسارة. ولذلك، فعندما تجلس للتفاوض أمام مفاوض ذكي، سيكون من المفيد أن تستعد لحماية مصالحك.

إن الإلمام بالتفاوض من الألف إلى الياء له ميزة أخرى: راحة البال. فكثيراً ما ينتهي الأفراد الذين لا يتقنون أساليب التفاوض إلى صفقة ما، ثم ينصرفون وهم يعتقدون أنهم قد فازوا بصفقة جيدة، بينما تكون الحقيقة عكس ذلك. وفي بعض الأحيان، يشعر هؤلاء الأفراد بسعادة غامرة، دون أن يدركوا أبداً أنه كان بإمكانهم تحقيق ما هو أفضل بكثير.

وفي كثير من الأحيان، تتجلى الحقيقة حين تثبت الأحداث أن ما كانت تبدو كصفقة جيدة ليست سوى خطأ أحمق. أما أولئك الذين يلمون بأساليب التفاوض، فيمكنهم دائماً أن يعقدوا الصفقات بكل ثقة، حيث يعرفون أنهم يتمتعون بالمهارات الضرورية المطلوبة لأداء المهمة على أفضل وجه. ولكن مع الأسف، لم يكن التفاوض دائماً يلقى نصيبه من التقدير بوصفه مهارة رئيسية لا غنى عنها للنجاح في العمل. وقد تم التغلب على هذا النقص المعرفي إلى حد ما من خلال الندوات والكتب التي تتناول موضوع التفاوض. ولكن هذا الأمر أيضاً قد أدى إلى زيادة الفوضى إلى حد ما، حيث إن العديد من هذه الكتب ترجح كفة أساليب ووسائل مختلفة للتفاوض. إن هذا قيم في حد

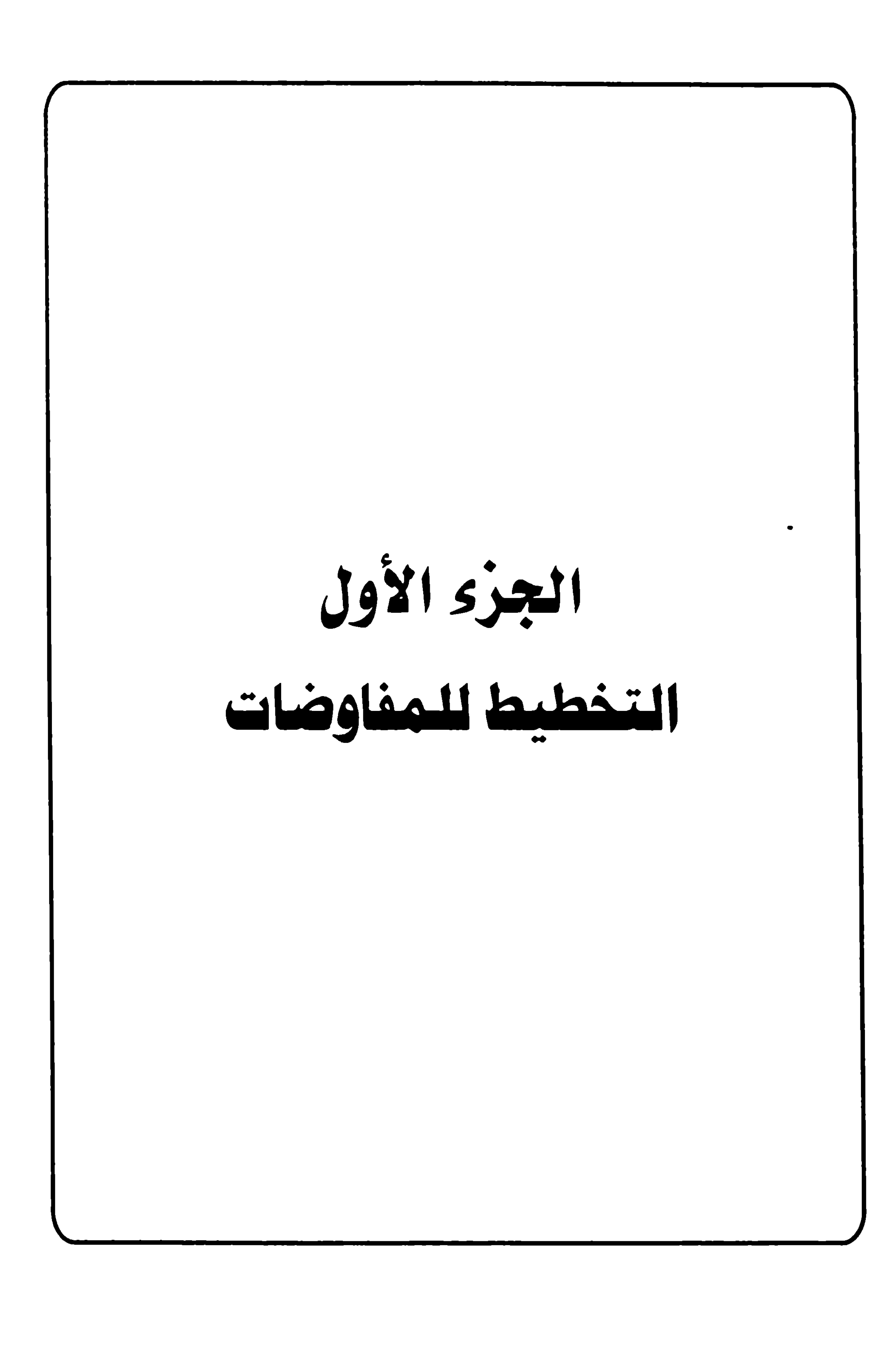
ذاته، ولكنه قد يولد انطباعاً بأن هناك "طريقة صحيحة" واحدة فقط للتفاوض، في حين أن التكتيكات والوسائل التي تستخدمها لابد أن تتنوع حتى تعكس الحقائق الخاصة بأي واحد من مواقف التفاوض. في الواقع، هناك مواقف يصلح لها مدخل الحل المشترك للمشكلات -موقف "فائز/فائز"- بينما تحتم بعض الظروف اللجوء إلى استراتيجية مخالفة تماماً. وفي حقيقة الأمر، فإن التحول من أسلوب لآخر في أثناء أي تفاوض قد يكون له ما يبرره. فلب المسألة هو أن التفاوض الجيد يتطلب استخدام استراتيجية ذات "استجابة مرنة". وبكل بساطة، فإن هذا يعني أنك مضطر إلى استخدام كل ما لديك من الاستراتيجيات والأساليب المتاحة حتى تحقق أهدافك.

ولذا فإن الغرض من هذا الكتاب هو أن نقدم لك مصدراً كاملاً يحتوي على كل الأدوات الفعالة التي تحتاج إليها للنجاح كمفاوض بصرف النظر عن مركزك الوظيفي، أو مستوى الإلمام بالتفاوض الذي تطمح إليه. ويمكن أن يساعد هذا الكتاب أيضاً بوصفه دليلاً كاملاً للتفاوض إذا كنت قليل الخبرة بأساليب التفاوض، أو بوصفه مرجعاً سهلاً ومنشطاً للمفاوضين المحنكين.

إن هذا الكتاب لا يغطي فقط كل الاستراتيجيات والأساليب القياسية التي يستخدمها المفاوضون المحترفون بشكل روتيني، ولكنه يشتمل أيضاً على عناصر محورية أخرى تعد لازمة للنجاح في التفاوض. وتشتمل هذه العناصر على موضوعات قلما تجد لها معالجة في الكتب الأخرى، مثل التخطيط لما قبل التفاوض، ومهارات الاتصال الضرورية، وكيفية عقد اجتماعات التفاوض، وما الذي تفعله بعد التوصل إلى اتفاق، بالإضافة إلى كيفية الاستمرار في حالة فشل المفاوضات.

وعلاوة على ذلك، فمن المهم أن تدرك أن الأنواع المختلفة للمفاوضات تتطلب أساليب مختلفة للتفاوض. ولهذا، فسوف تجد مؤشرات محددة للتعامل مع العملاء والموردين والموظفين والمصرفيين والوكلاء، وآخرين. وحيث إن جلسات التفاوض قد تصبح محمومة، فستجد قائمة أسئلة مفصلة حتى تتأكد من عدم نسيان أي شيء في حرارة المعركة.

وفي النهاية، ينبغي أن نلاحظ أنه ليست هناك أي محاولة لترجيح كفة أحد أساليب التفاوض على بقية الأساليب والاستراتيجيات. إن هذا الكتاب يهدف إلى أن يوضح لك كيفية الوصول إلى أهدافك من التفاوض، الأمر الذي يتطلب منك استراتيجية ذات "استجابة مرنة". ولهذا السبب، فإن التكتيكات التي يشتمل عليها هذا الكتاب تعد كلها استراتيجيات شاملة. وقد تجد أن بعض هذه التكتيكات والاستراتيجيات لا يناسب أسلوبك في التفاوض أو معاييرك الأخلاقية. ولكن الجهل بها -وبكيفية مواجهتها- يعد من قبيل الطيش على أحسن تقدير. فإذا كنت أنت مستقيما وكحد السيف، فإن بعض الذين تتفاوض معهم قد يسعون إلى كسب التفاوض بأي وسيلة ممكنة. ولهذا فإن التعرف على أسلوب الطرف الآخر في التفاوض يعد بنفس أهمية الإلمام باستراتيجيتك. وكل هذا لأن نجاحك كمفاوض -في التحليل الأخير- يتوقف على كونك مستعدا لأي شيء. ومن أجل ذلك كتب هذا الكتاب.



الجزء الأول

التخطيط للمفاوضات

الفصل ١

التخطيط لما قبل التفاوض

إن المفاوضات الناجحة تبدأ قبل الجلوس لعقد الصفقة بوقت طويل. ومهما كان الأفراد ماهرين أثناء المفاوضات، فإنهم -في حقيقة الأمر- سيكونون في وضع شديد السوء حين يجلسون أمام خصوم قاموا بمهمة أفضل منهم في تخطيط أهدافهم مقدما. وكل هذا لأنك حتى تحقق أهدافك من المفاوضات، عليك أن تعرف ما تريده، وأيضا ما يريده الطرف الآخر.

وبالإضافة إلى ذلك، فقبل أن تبدأ في التفاوض بوقت طويل، عليك أن تحدد البدائل المتاحة لك في حالة فشل المفاوضات. وذلك لأنه كلما كانت البدائل أفضل، ازداد مركزك قوة عند التفاوض. ولا حاجة بنا لأن نقول إنك يجب أيضا أن تقيم البدائل المحتملة المتاحة للطرف الآخر، حيث إن استعداده لعقد الصفقة سيتوقف جزئيا على البدائل المتاحة له.

هناك أمر آخر يجب أن تضعه في الاعتبار مسبقا، وهو حدود التفاوض، أو بشكل أكثر تحديدا. ما يمكنك أن تتنازل عنه حتى تحصل على ما تريده. من السهل -على سبيل المثال- أن تحدد السعر الذي ستدفعه مقابل أحد العناصر إذا كنت تعقد صفقة خاصة ببعض المشتريات التقليدية المعتادة في شركتك. ولكن حتى هذه المعاملات التي تبدو روتينية قد تصبح أكثر تعقيدا في بعض الأحيان، وذلك حين تذهب للتفاوض على السعر.

فقد تنـ ـط حينئذ كل أنواع المتغيرات. الأمر الذي قد يؤثر على ما يمكنك أن تدفعه. وإذا لم تكن قد فكرت مقدما في هذا الأمر. فقد تصر بشكل يفتقر إلى المرونة على السعر الـذي حددتـه، أو تضطـر إلى القيام ببعض الموازنات السريعة حتى تتوصل إلى رقم جديد، الأمر الذي قد يـؤدي إلى اتفـاق غـير مرض.

وفي مقدمة هذه العوامل، توجد عدة جوانب لتخطيط التفاوض كثيرا ما يتم التغاضي عنـهـا. ومـن أمثلتها كيفية إعداد العروض المكتوبة، وكيفية معالجة العناصر غـير القابلـة للتفـاوض، بـل واتخـاذ قرار بالتفاوض من عدمه أصلا. دعنا إذا نلقي نظرة على العناصر العديدة التي ينبغـي أن تفكـر فيـها قبل البدء في التفاوض.

١ـ١ موقف فائز/فائز: كونك لطيفا لا يعني أنك ساذج

من المهم بالتأكيد أن تدير أعمالك بطريقة أخلاقية مشروعة، وأن تتفـاوض تحـت مظلـة "النوايـا الحسنة". وهناك إجماع في الرأي على أن هذا يعني أنه لا يصح استخدام أي شكل من أشكال الغش المختلفة. ولكن الميالين للتعليق سيتساءلون فورا عما إذا كان من اللائـق حجـب المعلومـات، أو سـرد أنصاف الحقائق، وما إلى ذلك من التكتيكات والأساليب محل الخلاف.

هناك بلا شك ظروف عديدة يكون فيها حجب المعلومات أمرا مشروعا بجميع المقاييس. فبيانات الممتلكات وملفات الأفراد السرية من الأمثلـة الشائعـة. ولكـن مـاذا عـن المعلومـات الـتي يفـترض أن الطرف الآخر يحتاج إليها حتى يقيم العرض الذي تقدمه له؟ هنا لن تكون الإجابة سهلة، بل إنـــها ستكون متوقفة على حقائق الحالة إلى حد بعيد.

أما بالنسبة لأنصاف الحقائق والممارسات الأخرى، فمن الصعب أيضا أن نحدد فيها خطا فاصلا بين ما هو مقبول وما هو غير مشروع. والمحصلة الختامية لذلك هي أن كل فرد هو الحارس لمعايـيره الأخلاقية الخاصة. ونتيجة لذلك، فأنت الوحيد الذي تقرر أين تضع الخط الفاصل بـين التكتيكـات المنصفة والأخرى غير المنصفة في التحليل الأخير. وعلى أي حال، فـإن المعيـار الـذي تضعـه لنفسـك سيؤثر إلى حد ما على أسلوبك في التفاوض. (انظر القسم ٥-١ حول التوفيق بين أسـلوبك في التفـاوض وشخصيتك).

من المهم أيضا أن تكون واقعيا، وتدرك أن الأفراد ينظـرون إلى التفـاوض بطـرق عديـدة مختلفـة. وهذا كثيرا ما يؤدي بالمفاوضين الأقل خبرة إلى إصدار افتراضات خطأ. كم مرة سمعت فيها زميلا لك يقول: "إنه يحاول أن يعاملني بقسوة وإجحاف" أو "إنهم يحـاولون اسـتغلالنا" أو مـا إلى ذلـك مـن التعبيرات الشائعة؟ وقد تكون هذه التصريحات صحيحة جدا في حقيقة الأمر.

وعلى الجانب الآخر، فإن هذه التصريحات قد تكون مجرد رأي ذاتي يرتكز على الإحباط الذي يشعر به أحد الأطراف نتيجة لعجزه عن التوصل إلى اتفاق على البنود التي يراها منصفة. وهنا أيضا تتجلى قيمة وضع خطة للتفاوض. وذلك لأنك إذا وضعت مخططا تمهيديا دقيقا لأهدافك قبل البدء في التفاوض، فستصبح أقل عرضة للحيل التي يلجأ إليها الطرف الآخر حتى يفقدك اتزانك. بل إنك قد تستطيع أن تسبق الطرف الآخر إلى اتفاق يرتكز على أهدافك أنت، مما يسهل عليك أن تتجاهل شخصيات الطرف الآخر وحيله. وفي الحقيقة، فإن الأفراد يصبحون فريسة سهلة للتلاعب فقط في غياب الهدف الواضح والمحدد قبل التفاوض.

وعلى وجه العموم، فليس هناك خطأ أو عيب في وضع معايير مرتفعة لنفسك تنعكس في الأساليب التي تستخدمها في التفاوض، بل إن الجميع سيصفقون لك على ذلك. ولكن من السذاجة أن تفترض بحماقة أن كل من تتفاوض معهم لديهم نفس آرائك. ولا يعني هذا أنك لا تستطيع أن تتفاوض بناء على هذا الافتراض. ولكن إذا فعلت ذلك، فلابد أن تدرك أن الطرف الآخر ربما لا يكون محبا للغير مثلك.

وعلاوة على ذلك، فلا يمكن أن نقول إن أسلوب الطرف الآخر -مهما كان عنيدا- خطأ فقط لأنه يختلف عن أسلوبك. ففي نهاية الأمر، يهتم الأفراد الذين تتفاوض معهم بمصالحهم فقط، وهم يتفاوضون لتحقيق تلك المصالح. ولهذا فلابد أن يكون تركيزك الأساسي منصبا على بلوغ أهدافك الخاصة، حتى وإن كان إقناعك للطرف الآخر بأن التعقل سيخدم مصالح كلا الطرفين سيخدم عملية التفاوض. فالطرف الآخر عليه أن يهتم بنفسه في نهاية الأمر.

تحذير: معاييرك الأخلاقية يمكن أن تسبب لك بعض المشكلات أثناء المفاوضات ما لم تكن حذرا. فعلى سبيل المثال، قد تجد نفسك وقد وقعت فريسة للغضب من الأفراد الذين يستخدمون أساليب التفاوض التي ترى أنها غير مشروعة. وبالرغم مما تشعر به تجاه ذلك، فمن المهم أن تفصل بين المسائل المتعلقة بالتفاوض وشخصية من تتفاوض معه والحيل التي قد يلجأ إليها. ركز بدلا من ذلك على بلوغ الأهداف التي تضعها في خطط المفاوضات.

١-٢ لماذا يمكن لأي فرد أن يتفاوض من مركز القوة؟

من الأخطاء الشائعة التي يرتكبها المفاوضون قليلو الخبرة الاعتقاد بأنهم مضطرون إلى قبول شروط الطرف الآخر لأنهم ليس لديهم خيار آخر. إن هذا الموقف ينبغي أن يكون إشارة واضحة لرفض مثل هذا العرض.

فحينما تعتقد أن مركزك ضعيف جدا حتى إنه يدفعك إلى قبول اتفاق غير منصف، فاعلم أنك تواجه المتاعب قبل أن تبدأ. فعلى الأرجح، ستنتهي إلى اتفاق لا يحقق لك أي نتائج إيجابية.

في حقيقة الأمر، كثيرا ما تؤدي المفاوضات التي تنتهي تحت هذه الظروف إلى مشكلات للطرف الآخر أيضا. وذلك لأن من يقبل صفقة سيئة قد يواجه صعوبات ومتاعب في أداء واجباته التي أملتها عليه الصفقة و/أو سيبحث عن طريقة للخروج من هذا المأزق خلال مدة سريان العقد.

إن مثل هذه المواقف هي التي تؤدي إلى فسخ العقود في النهاية، وهي التي تؤدي أيضا إلى الإفلاس، والقضايا، والمشكلات الأخرى لكلا الطرفين. ولذا فإن معرفة متى تقول "لا" لصفقة سيئة تعني أن تتعلم ألا تفرض صفقة سيئة على الطرف الآخر، وإلا فإنه قد لا ينفذ الاتفاق بشكل مرض (انظر القسم ١٥-١ حول التراجع بينما أنت في المقدمة).

إن الرؤية الشائعة للتفاوض من مركز القوة هي أن لديك ميزة كبيرة على الطرف الآخر، لابد أن تمكنك من التوصل إلى الاتفاق الذي تريده. ولكن هذه التقييمات كثيرا ما ترتكز على مزيج من الخيالات والفشل في التخطيط مسبقا لاستراتيجية التفاوض. إليك عدة أمثلة للمواقف التي قد تبدو كما لو كانت تمنح ميزة واضحة لأحد الأطراف:

- شركة كبرى تتفاوض مع شركة صغيرة.
- بنك يضع شروط القرض مع عميل.
- رئيس يناقش زيادة في الراتب مع مرءوسه.
- أب يناقش زيادة المصروف مع ابنه.

على السطح، قد يبدو أن الشركة الكبرى أو البنك أو الرئيس أو الأب هو الطرف الذي يتفاوض من مركز القوة. وبالرغم من ذلك، فإن الشركة الصغيرة قد يكون لديها منتج فريد، وعميل البنك قد يكون عميلا كبيرا ومؤثرا، والمرءوس قد يكون "نجما" في الأداء تنهال عليه العروض. وبالطبع، فإن أي فرد يستخف بقدرة الابن على تحويل ضعفه الظاهر إلى قوة عندما يتفاوض مع أبيه يعد أحمق ينتظر من يستغفله. باختصار، فإن الموقف الضعيف عند التفاوض كثيرا ما يرتكز على مدركات سطحية فقط. أي إذا افترضت أنك في مركز ضعيف في إحدى المفاوضات، فسيصبح هذا الافتراض نبوءة تحقق نفسها بنفسها.

إن التقييم العقلاني لمراكز القوة والضعف النسبية في المفاوضات لا يمكن التوصل إليه بـدون: (١) تحديد هدفك من التفاوض -أو بعبارة أبسط- تحديد ما تريده، ومـا يمكنـك التنـازل عنه للحصـول على ما تريده، (٢) تقدير نقاط القوة التي يتمتع بها الخصم، (٣) تقييم البدائل المتاحة لك في حالـة فشل المفاوضات.

وحتى في هذه الحالة، وإذا بـدا أن كفة خصمـك هـي الأرجـح، فـإن هـذا لا يعـني أن فرصتـك منعدمة في التوصل إلى اتفاق معقول. وهذا لأنه مهما كانت الأبحاث التي قمت بها؛ فقد تكون هنـاك عوامل غير معروفة تضع الطرف الآخر في مركز أضعف مما تتخيل.

وأخيرا، فإن مهاراتك في التفاوض يمكن أن تستخدمها لتغير الأوضاع أثناء التفاوض. ولـذا فعنـد وضع كل الأمور في الاعتبار، لا تفترض بحماقة أبدا أنك تتفـاوض مـن مركـز الضعـف، وأن الطـرف الآخر هو الأقوى. قيم الموقف بدقة، وجهز مركزك، واعرف بدائلك، وتقدم للتفاوض. ولكن الأهم من كل شيء هو أن تعرف متى تقول "لا"، ثم تنطلق من هناك.

١-٣ تقييم بدائل التفاوض لتفادي الاتفاقات السيئة

عندما تخطط للبدء في المفاوضات لأي غرض، سيكون من مصلحتك أن تحـدد الخيـارات المتاحـة لك في حالة فشل المفاوضات في نهاية الأمر. فإذا تقدمت للتفاوض دون هـذه الخطـوة، فـإنك سـتقبل على الأرجح اتفاقا أقل من مرض، فقط لأنك ستشعر بأن هذا هو الحل الوحيد القابل للتطبيق معك.

عند التفكير في البدائل، انظر إلى الاحتمالات من منظورين مختلفـين: "الأول يتمثـل في مسـارات الأفعال المتاحة لك إذا فشلت في التوصل إلى اتفاق مع الطرف الآخر على بنـود تعـد مقبولـة بالنسـبة لك. أما الاستراتيجية الثانية، فهي أن تبحث عن البدائل التي تختلف عن الأهداف الحالية، والتي يمكن أن تقترحها علـى الطـرف الآخـر عنـد اضطـراب المفاوضـات. وفي الحقيقـة، فـإن بعـض هـذه الخيارات قد لا تظهر حتى تكون قد قطعت شوطا في عملية التفاوض، ولكن يبقى من المفيد والمهم أن تفكر في الاحتمالات والإمكانيات في مرحلة مبكرة. ولابد أن يتم التفكير في هذه الشروط البديلـة الـتي قد تؤدي إلى التوصل لاتفاق عندما تحدد هدفك من التفاوض. (تتم تغطية هذه النقطة في الفصل ٢).

من الأمور المؤسفة -ولكنها حقيقية- أن البدائل لا تعطى سوى وقفة صغيرة عنـد الإعـداد لمراكـز التفاوض. وينتج هذا الأمر من عدة عوامل: أولا، يفترض أن المفاوضات ستكون ناجحة. ولكن بالرغم من أن الثقة أمر حسن، فإنها لا يجب أن تطغى على الإعداد الجيد والدقيق.

من النتائج الفرعية لـ "متلازمة النجاح" مدخل "لماذا أفكر في هذا الأمر الآن بينما يمكنني التفكير فيه لاحقا؟" ويعد هذا المدخل طريقة سهلة لتجنب التعامل مع الاحتمالات غير السارة التي تشير إلى إمكانية فشل المفاوضات. هناك أيضا الجانب الآخر من العملة، الذي يتمثل في وضع مبررات منطقية تشير إلى عدم حدوث أي ضرر من تأجيل التفكير في البدائل حتى يتضح أن المفاوضات ستكون عقيمة.

وقد يكون هذا صحيحا في بعض الحالات. ولكن معظم صفقات العمل تتأثر بشكل أو آخر بالتأخير في التوصل إلى اتفاق. بل إنه سيكون من المرجح أن يقبل طرف ما اتفاقا أقل من مرض بسبب فشله في التفكير في البدائل مسبقا. إذا وجدت نفسك في مثل هذا المأزق إذا، فسوف تشعر بضغط هذه الفكرة: "علينا أن نتنازل عن المتجر إذا كنا نريد التوصل إلى اتفاق".

من بين المبررات المتعددة لتجاهل التفكير في البدائل، يبدو أن أكثرها وجاهة هو ذلك الذي يقول: "ليست هناك أي بدائل متاحة". إن هذا المبرر هو الذي يؤدي إلى ملفات للمشتريات مكتوب عليها: "المورد الوحيد". ولكن في كم من هذه الحالات طرحت أسئلة كالتالية؟

- هل يمكن أن نشتري هذا العنصر من مكان آخر؟
- هل يمكن أن نستغني عن هذا العنصر؟
- هل يمكن أن نصنع هذا العنصر بأنفسنا؟
- هل هناك بديل متاح لهذا العنصر يمكن أن يؤدي الغرض بإدخال عدة تغييرات طفيفة عليه؟

بالرغم من وجود مبررات عملية وجيهة للتعامل مع "مورد وحيد"، منها موثوقيته، ودقة مواعيده، وجودة منتجه، وما إلى ذلك، فإن الحقيقة تشير إلى أنه في العديد من الحالات، يعد عدم التفكير في البدائل فشلا ذريعا. وفي حقيقة الأمر، فإن من الصعب أن نتخيل أن هناك شركة ما تنفرد بمنتج معين لأي فترة من الزمن دون أن يظهر لها منافس يعرض منتجا مشابها.

على أي حال، فهناك الكثير من المكاسب والقليل من الخسائر للتفكير في البدائل الأخرى دائما، مهما كانت تبدو بعيدة. وتؤكد على صحة هذا الأمر قاعدة عامة للمفاوضات الناجحة، وهي: "كلما قل اهتمامك بعقد الصفقة، تمكنت من عقد صفقة أفضل". وذلك لأن التفاوض على إحدى الصفقات إذا لم يكن مهما لك -أو إذا كانت لديك بدائل أخرى- فإنك لن تقبل على الأرجح أي شروط أو بنود غير مرضية. ولهذا، فإذا أخذت الوقت الكافي لاستكشاف الخيارات الأخرى قبل التفاوض، فسوف تكون أفضل استعدادا لتحقيق أهدافك.

مؤشر: عند التفاوض، إياك أن تترك الطرف الآخر يعلم أن خياراتك محدودة. ولذا فحتى عندما تكون البدائل للتوصل إلى اتفاق مع الطرف الآخر ليست هي الأفضل، عليك أن تحتفظ بهذه المعلومات لنفسك. وما لم يحدث هذا، فسوف تقل فرصك في الدخول في مفاوضات مثمرة، حيث إن خصمك سيستغل ما بك من ضعف تكتيكي على الأرجح.

ملحوظة: بالإضافة إلى استكشاف خياراتك، حاول تقييم بدائل الطرف الآخر في حالة فشل المفاوضات. فكلما قلت خيارات الطرف الآخر، ازدادت فرصك في نجاح التفاوض بلا شك. (تجد تغطية شاملة لهذه النقطة في الفصل ٣).

١ـ٤ تأسيس استراتيجية للاستجابة المرنة

عادة ما يدخل الأفراد في المفاوضات بمجموعة من الأفكار المسبقة، كشراء هذا أو بيع ذاك، أو أي هدف آخر. ومع الأسف، فإن الأفراد كثيرا ما يهملون إعداد استراتيجية مرنة لتحقيق أهدافهم. ونتيجة لذلك، فإن المفاوضات كثيرا ما تتعثر، ثم ينصرف أحد الأطراف وهو يتعجب من عدم معقولية الطرف الآخر. ولكن هذا الطريق المسدود يمكن تجنبه بالنظر مقدما وتوقع أي تعديلات قد ينبغي القيام بها أثناء المفاوضات لتحقيق الهدف النهائي.

وبينما يعد التخطيط لبدائلك ضروريا لتحديد الخطوات التي ستتخذها في حالة فشل المفاوضات -أو لتحديد جدوى التفاوض من الأصل- فإن وضع استراتيجية مرنة للاستجابة يدخل في صلب ما ستفعله حين تجلس للتفاوض على أي شيء. أما أولئك الذين لا يضعون مثل هذه الاستراتيجية المرنة، فإنهم كثيرا ما يتفاوضون -سواء بعلم أو بدون علم- بناء على الافتراضات التالية:

أ. مدخل "دعنا نفكر في عبور الجسر عندما نصل إليه".

والمشكلة هنا هي أن تعديل مركزك التفاوضي في لهيب المعركة يمكن أن يؤدي بك إلى اتخاذ قرارات متسرعة لم تأخذ حقها من التفكير، وتكلفك كثيرا في النهاية.

ب. تكتيك "إما أن تقبل العرض كما هو، وإما أن ترفض".

وعندما يواجه هذا الموقف مقاومة تتمثل في "الرفض"، فإما أن تفشل المفاوضات نتيجة لذلك، وإما أن يتراجع المتعنتون عن استراتيجية "كل شيء أو لا شيء"، الأمر الذي يمكن أن يضعهم بسرعة في مركز تفاوض دفاعي.

جـ. موقف "سنعمل على حل المشكلة معا".

ويفترض هذا الأسلوب في التفاوض أن كلا الطرفين سيعملان معا على التخلص من أي عقبات تحول دون التوصل إلى اتفاق. وهناك حالات يمكن أن ينجح فيها مدخل فائز/ فائز هذا. ولكن مع الأسف، فإن تطبيق هذا الأسلوب مع التوقع الأعمى لاستجابة مماثلة من الطرف الآخر قد يتركك في مواجهة خصم مستغل يناصر مدخل فائز/ خاسر. (انظر القسم ٦-١ حول ميزات وعيوب مدخل فائز/ فائز).

إن إعداد استراتيجية ذات استجابة مرنة يتطلب منك أن تفكر في عدد من العوامل تسهم جميعا في نجاح مفاوضاتك، ومنها:

- تحديد ما تتفاوض من أجله، وما الذي ستقبله بوصفه حلا وسطا (هذا إذا كنت ستقبل الحل الوسط أصلا).
- تحديد التنازلات التي يمكن أن تقدمها في حالة الضرورة.
- تحديد من سيساعدك أو لن يساعدك في المفاوضات.
- تقييم التكتيكات التي ستستخدمها أثناء المفاوضات.
- تقييم نقاط القوة والضعف والاستراتيجية المرجحة لخصمك في المفاوضات.
- وضع حدود مركزك في التفاوض: النقطة التي تتوقف عندها عن الضغط للحصول على مزيد من التنازلات، أو النقطة التي تقول لديها: "لا، شكرا"، ثم تدخل في بدائل أخرى.
- بطبيعة الحال، فإن كل مفاوضة تشكل حياة خاصة بها منذ لحظة البدء في التفاوض.

ولهذا السبب، فقد تكون في حاجة دائما إلى إدخال تعديلات على استراتيجيتك بطول المفاوضات (تجد مناقشة تفصيلية لهذا الموضوع في القسم ٦-١٣).

ولهذا فإن التخطيط بدقة لاستراتيجيتك مسبقا يفترض حاجتك إلى التغييرات -الرئيسية والثانوية على حد سواء- حتى تتوصل إلى اتفاق، ومع ذلك، فإن القيام بهذا التخطيط سيساعدك على تغيير استراتيجيتك بسرعة عند بدء التفاوض. كما أنه سيحميك من ردود الأفعال المذعورة تجاه العروض غير المتوقعة، أو التحولات المفاجئة في بؤرة التركيز من جانب الطرف الآخر.

١ـ٥ وضع العرض في هيكل يمنحك المرونة

عند التخطيط لمركزك في التفاوض، سيكون من المهم أن يتسم عرضك بالمرونة. فعندما يتخذ قرار التفاوض، كثيرا ما توضع الأهداف من حيث المراد تحقيقه، ومن حيث ما يمكن التنازل عنه لبلوغ

تلك الأهداف، ثم تبدأ المفاوضات، وبتقدمها يصبح من الواضح أنه لابد من تقديم التنازلات حتى تنجح المفاوضات.

ونتيجة لذلك، تجري مقايضات سريعة ومتسرعة على مائدة المفاوضات، تؤدي في النهاية إلى اتفاق نهائي. ولكن بدلا من موازنة بنود العرض على عجالة أثناء المفاوضات –الأمر الذي يجعل الأخطاء حتمية– ستكون أفضل حالا بوضع العرض في هيكل مرن.

وتساعدك هذه المرونة في تجنب القرارات التي تتخذ بوحي اللحظة، وتجنبك أيضا بعض الشراك الخفية التي يمكن أن تقع فيها أثناء الكر والفر عند التفاوض.

على سبيل المثال، بالرغم من أهمية السيطرة على الانفعال أثناء المفاوضات، فإن هذا أمر يسهل قوله دون فعله. وينطبق هذا الأمر خاصة على ظهور اتفاق في الأفق بعد مفاوضات طويلة وصعبة. وعند هذه النقطة يمكن أن تغرق المنطق الرغبة في التوصل إلى اتفاق نهائي. ونتيجة لذلك، تظهر العواطف والانفعالات في الصورة، فيتفق على بنود لم يكن أحد ليقبلها إذا فكر فيها قبل بدء المفاوضات.

إن هذا الميل للوهن في النهاية يفهمه جيدا المفاوضون المحنكون، حيث إنهم كثيرا ما يواجهون خصوما أقل منهم مهارة يحاربون بضراوة حتى يصلوا إلى النقطة التي يلوح عندها اتفاق في الأفق. وعند هذه النقطة ينقض المفاوض الماهر ويطلب بعض التنازلات. وأما الخصم غير الواعي، فإنه يلبي هذه المطالب خوفا من أن يضيع الاتفاق كلية في آخر لحظة.

ليس هناك أي شيء غامض في هذا الأمر، فطبيعة البشر أنهم يشعرون بالقلق حين يبدو الهدف الذي سعوا وراءه طويلا في متناول اليد. وبعيدا عن رد الفعل العاطفي هذا، فعادة ما تكون هناك ضغوط في الكواليس تشجعك على إتمام الاتفاق. ومن هذه الضغوط الضرورة العملية، ورئيسك الذي قال لك: "توصل إلى اتفاق!" ولهذا فإذا كنت قد خططت بدقة لاستراتيجيتك بحيث تشتمل على نطاق واسع من الخيارات للتوصل إلى اتفاق نهائي، فستكون أقل عرضة للخضوع إلى مطالب آخر لحظة.

إن إيجاد مجموعة من التعديلات المخطط لها مسبقا، والتي يمكن إدخالها على عرضك تخدم مصالحك بطريقة أخرى. فإذا بدا أن المفاوضات قد توقفت عن التقدم، يمكنك بسهولة أن تقترح تغييرات في مركزك قد تقنع الطرف الآخر بقبول عرضك. وحيث إن هذه التغييرات موجودة في خططك بالفعل، فلن تكون في حاجة لأي وقت مستقطع حتى تقيم مزاياها قبل أن تطرحها على

مائدة المفاوضات. وهذه الخطوة قد تحث الطرف الآخر على قبول العرض بسرعة. كما أنها تبين استعدادك للتحلي بالمرونة. وإذا بدا الطرف الآخر مترددا في الاستجابة لهذا البرهان على المرونة، فإن هذا التردد سيضعه في جانب المدافع.

إن كيفية وضع هيكل للعرض يمنحك المرونة ستتوقف إلى حد بعيد على الخصائص الجزئية لأسلوب التفاوض الذي تخطط لاستخدامه. ولكن على وجه العموم، عليك أن تضع نطاقا من العروض الممكنة المبنية على سيناريوهات "ماذا لو؟"، والتي يمكنك التفكير فيها قبل بدء المفاوضات.

مؤشر: إذا كان الموقف يحتمل، فربما تكون قادرا على الإسراع بالتوصل إلى اتفاق عن طريق اقتراح عروض بديلة في بدء المفاوضات. على سبيل المثال، ١٠٠٠٠ وحدة بالسعر "س"، أو ٥٠٠٠ وحدة بالسعر "ص". ولكن كن حذرا هنا. فالطرف الآخر قد يأخذ العرض الذي يعد مقبولا بالنسبة له، ثم يبدأ في التفاوض بناء عليه. ونتيجة لذلك، ستكون قد قطعت قدرا لا يكاد يذكر من المفاوضات بدلا من الإسراع بالتوصل إلى تسوية. ولهذا لا يجب أن تستخدم هذا المدخل ما لم تكن مقتنعا بأنه لا يمكن أن يؤثر على مركزك في التفاوض.

٦-١ تحديد ما يمكنك التنازل عنه للتوصل إلى اتفاق

عندما تضع هيكلا لعرضك المبدئي، سيكون من المعقول والمنطقي أن تحدد التنازلات التي يمكنك تقديمها أثناء المفاوضات، وأيضا أن ترتب هذه التنازلات المحتملة بحسب الأولوية، وذلك بناء على ما تتوقع الحصول عليه في مقابلها. وهذا لأنه ليس من مصلحتك ببساطة أن تقدم كل ما لديك نظير عدة تنازلات ثانوية يقدمها الجانب الآخر. (انظر القسم ١١-٣ حول التنازلات الوهمية).

وبطبيعة الحال، فعندما تقوم بالإعداد لعرضك، عليك أن تضع في اعتبارك أنه من المحتمل ألا يجعل هذا العرض موقفك أفضل أو أسوأ مما هو متوقع أثناء المفاوضات. ولهذا فمن الضروري أيضا أن تحدد المراكز القصوى والدنيا.

والمركز "الأقصى" ينبغي أن يكون هو العرض الأول الذي ستقدمه، والذي يعد أفضل ما يمكنك أن تتوقع تحقيقه للحصول على اتفاق جيد. أما المركز "الأدنى"، فهو أسوأ اتفاق يمكنك قبوله. ومع أن هذين المركزين قد يكونان عرضة للتعديل بناء على المعلومات التي تظهر أثناء المفاوضات، فمن غير المرجح أن يتم التوصل إلى أي اتفاق خارج هذه الحدود.

إن المشكلة الرئيسية التي يواجهها معظم الأفراد عند إعداد العروض هي أنهم يفشلون في أن يمحوا أنفسهم مهلة كافية للتفاوض. وتتجلى هذه الحقيقة خاصة حين يفترض الأفراد أن عرضهم منطقي ومعقول، وبالتالي فإن الطرف الآخر سيقبله. وتعد هذه المسألة من علامات نقص الخبرة عند المفاوض عموما. وتجنب إذا مثل هذه الافتراضات حول أي شيء في أثناء المفاوضات. فالتعامل مع أي شيء بوصفه من المسلمات قد يوقعك في المآزق.

إن الحقيقة تتمثل في أن معظم الأفراد سيفترضون -ولهم الحق في ذلك- أن العرض المبدئي الذي يحصلون عليه ليس إلا نقطة البدء، ولذا فهو ليس أفضل اتفاق يمكنهم الوصول إليه بالقطع.

إن معظم الأفراد يستمتعون بالصفقة، ولكنهم يشعرون بالغش في نهاية الأمر إذا لم يتمكنوا من التفاوض على بنود أفضل مما في العرض المبدئي. وبالإضافة إلى هذا، فإن هناك آخرين يحبون المساومة. ولذا فبصراحة، يمكنك أن تجنب نفسك كثيرا من الأحزان إذا كان عرضك المبدئي يشتمل على تنازلات يمكنك تقديمها أثناء المفاوضات.

لا شك أن العرض الأول الذي تقدمه لابد أن يكون منطقيا بما يكفي لدفع الطرف الآخر إلى قبوله. فالعرض المضحك قد يقنع الطرف الآخر في النهاية بأن التفاوض معك ليس واقعيا من الأصل.

وعلى الجانب الآخر، فإن الاحتمالات المتعددة التي تحيط بأي تفاوض تتيح لك مساحة فسيحة لإيجاد تنازلات تبدو منطقية في الظاهر. وببساطة شديدة، فإن نقطة انطلاقك ينبغي أن تكون عرضا يرسل جميع الأطراف عدوا إلى مائدة الاحتفال بتوقيع الاتفاق.

وعندما يتطرق الأمر إلى تحديد التنازلات الممكنة في عرضك، ستتفاوت التفاصيل الجزئية بحسب طبيعة الأمر الذي تتفاوض عليه. وعلاوة على ذلك، فإن ما تتنازل عنه سوف يتوقف على التفاوض ذاته. ومع ذلك، فعندما تعد عرضك، عليك أن تحاول ترتيب التنازلات وفق الأولويات. على سبيل المثال، ينبغي أن تحدد الأمور التي تعد منحا في الأساس (مثل مد موعد التسليم) في مقابل التنازلات التي تجعل الاتفاق أقل مما تفضل (مثل تقليل السعر).

اقتراح: في أثناء المفاوضات، تعامل مع كل تنازل بوصفه تنازلا رئيسيا. (انظر القسم ٧-٨ حول عرض المقايضات). فتقديم تنازل ثانوي لن يعود عليك بالكثير، وبخاصة إذا قدمته بشكل عارض. وهذا لأن خصمك لن يضع أي قيمة على تنازلك ما لم يكن سلوكك يؤكد على أهمية هذا التنازل. وعلاوة على ذلك، فكون التنازل الذي تقدمه لا يشكل لك أهمية نسبيا لا يعني بالضرورة أنه لا يشكل أهمية للطرف الآخر. كقاعدة عامة، عندما يتطرق الأمر إلى تقديم التنازلات، لابد أن تكون ضنينا.

تحذير: تجري بعض المفاوضات أحياناً – على ندرتها– حيث يكون أحد الأطراف في مأزق حقيقي يجعله يرى أن العرض السيئ أفضل من عدمه. (وأفضل مثال لذلك هو أي شركة تواجه صعوبات مالية). فإذا كنت تتفاوض مع أحد يبدو أنه في مثل هذا المركز الضعيف، فتجنب استغلال الموقف بالتفاوض على بنود غير معقولة ستجعل احتمالات التنفيذ تحت الصفر. وعندما يكون الفشل في التنفيذ أكثر من مجرد احتمال بعيد، تأكد من كتابة جميع شروط الاتفاق بما يحمي مصالحك.

أي موقف مشابه لهذا يحتم عليك ألا تدفع الطرف الآخر إلى تقديم تنازلات غير معقولة بعدما تكون قد توصلت إلى اتفاق على بنود تحقق لك أهدافك. ويتمثل الخطر هنا في أنك إذا حاولت أن تبعّد حدود الاتفاق بقدر أكبر من اللازم، فقد ينصرف عنك الطرف الآخر. (انظر القسم ١٥-١ حول انصراف الطرف الآخر بينما تتقدم أنت نحو أهدافك).

٧ـ١ الحاجة لوضع حدود للتفاوض

مع عملية الأخذ والرد المستمرة التي تشتمل عليها المفاوضات، سيكون من السهل أن تطغى على أهدافك المساومات البارعة التي تظهر أثناء التفاوض. ومن المنظور العملي، فإن عديدا من المفاوضات تنتهي بأن يفكر كلا الجانبين قائلين: "حسنا، لقد وصلنا إلى اتفاق جيد. لنجلس الآن إذا حتى نتعرف على التفاصيل". وعندما يحدث ذلك، قد يبين تحليل المباراة أن "الاتفاق الجيد" ليس جيدا كما كنت تعتقد.

إن هذا يميل دائما إلى التحقق عندما يدخل الأفراد في المفاوضات دون استعداد. ولكن الإعداد الدقيق لا يمكن أيضا أن يزيل احتمال وجود الإهمال أثناء جلسات التفاوض المطولة. ولهذا فقبل أن تبدأ في التفاوض، ينبغي أن تضع حدا صارما لا تتجاوزه. فإذا كان السعر الذي تحدده هو "س"، فلابد أن تتوقف هناك ما لم يمكن التوصل إلى اتفاق. ففي كثير من الأحيان يكون من السهل أن تقع فريسة للحيل التي تدفعك إلى تجاوز هذا الرقم.

على سبيل المثال، ستكون عند نقطة ما قد قضيت وقتا في الاستماع لبائع يمجد في جودة وموثوقية السلع الإلكترونية الاستهلاكية، وأدوات المطبخ و/أو السيارات. وفي حقيقة الأمر، فقد يعرض لك هذا البائع صورة لمنتج لا يسبب أي مشكلات للأبد. ويسري هذا الوضع حتى تتخذ قرار الشراء. وعندئذ ينقلب الحال، فتسمع إطراء على فضائل ضمان "الخدمة الممتدة" العظيم، الذي يمكنك شراؤه مقابل "ص" من النقود تفاديا للمشكلات المحتملة. وبصرف النظر عن المزايا النسبية لضمانات الخدمة الممتدة، فإنك قد دفعت "س" –السعر الذي ترى أنه معقول– بالإضافة إلى "ص": تكلفة ضمان الخدمة الممتدة.

أيما كان ما تتفاوض عليه، فسوف تواجهك مراراً وتكراراً محاولات لإجبارك على دفع (نقود أو تقديم تنازلات أخرى) قدر أكبر مما كنت تنتوي مقابل ما تريد. ولا حاجة بنا لأن نقول إن هذا قد يكلفك الكثير ما لم تكن حذراً. وأفضل طريقة لتفادي هذا الضرر هي التوقف تماماً عند الوصول إلى الحد الذي وضعته مسبقاً. (انظر القسم ١٧-٣ حول معرفة متى تنصرف دون اتفاق).

١ـ٨ تجنب الوقوع في شرك التقمص العاطفي

إن أي شيء يفقدك التوازن عند التفاوض يعد ميزة في مصلحة الطرف الآخر الذي تتفاوض معه. ونتيجة لذلك، فقد تتعرض لكل شيء من التضرع والتوسل إلى تقطيب الجبين، من التحفز والتنمر إلى ممارسة ألعاب القوة من الأبواب الخلفية. وكل هذا إنما يحدث لغرض واحد: تحقيق اتفاق أفضل لخصمك. وعندما تضيف السمات الفردية لمن تتفاوض معهم إلى قائمة التكتيكات التي قد توظف ضدك، ستكون النتيجة النهائية مزيجاً مركباً من الاستراتيجيات والشخصيات، التي تهدف جميعاً إلى الوقوف في وجه جهودك التي تبذلها للتوصل إلى أفضل اتفاق ممكن.

ولهذا فإن الصمود في أي جلسة تفاوض لا يتطلب الإلمام بأساسيات التفاوض والإعداد الدقيق للمركز فحسب، وإنما يستوجب أيضاً تجنب الميل لتقمص شخصية الأفراد الذين تتفاوض معهم و/أو التكتيكات التي يستخدمونها. فالحقيقة هي أن المفاوض الماهر يريدك أن تصدق على وجه الدقة والتحديد كل ما يحاول أن يبديه لك. فإذا تحفز الخصم لك وبدا متنمراً، فإن هذا يهدف إلى أن تتراجع عن مطالبك و/أو تقدم تنازلات غير مدروسة. وعندما يلجأ الأفراد إلى التوسل وادعاء الفقر، فكثيراً ما يهدف هذا إلى جعلك تصدق هذه الادعاءات وتقلل السعر عما تريده.

في جزء تال من هذا الكتاب ستجد تغطية مفصلة لكيفية مواجهة أيّ من هذه الحيل بفعالية، وأيضاً كيفية استخدامها بنجاح. ولكن كل مهارات التفاوض الموجودة في العالم لن تفيدك إذا: (أ) تركت عواطفك تسيطر على أفعالك، (ب) حاولت أن تخمن ما يقوم به خصمك.

لا تفقد أعصابك إذاً، أو تصدر افتراضات عن دوافع الطرف الآخر عندما تدخل في أي مفاوضات. ركز بدلاً من ذلك على مركزك في التفاوض، دون أي قلق مما يحاول الطرف الآخر القيام به. وعندما تبدأ في إصدار الافتراضات، أو في توصيف الخطوات التي يتخذها المفاوض الآخر، اعلم أنك عرضة للتحول من الدفاع عن موقفك إلى مقاومة تكتيكات الطرف الآخر. باختصار، ستتحول إلى الجانب الدفاعي، الأمر الذي يريده الطرف الآخر على وجه الدقة.

من غير المجدي أن تضع الأفراد تحت فئات مثل "العنيدين" أو "ذوي اللمسات الناعمة" أو "الذين يستحيل التعامل معهم". إن الجميع يتفاوضون بشكل مختلف، ولذا فليست لديك وسيلة تعرف بها ما إذا كان رأيك صحيحاً أم لا. فقط عندما تصل -أو تفشل في الوصول- إلى اتفاق، ستعرف إن كنت محقاً أم مخطئاً.

١ـ٩ تقييم مهاراتك في التفاوض

إن نجاحك كمفاوض في النهاية يتوقف على مدى حكمتك في استغلال معرفتك بالتفاوض. وتشتمل الآراء الشائعة عن المفاوضين الناجحين على سمات مثل الثقة بالنفس والقوة، إضافة إلى عديد من الصفات الأخرى التي ترسم صورة لفرد عدواني وصعب المراس. ولكن هذه الصورة يمكن أن تكلف كثيراً، وهذا درس كثيراً ما يتعلمه المفاوضون المبتدئون بعد أن يتغلب عليهم أفراد يلعبون دور الحمامة الرقيقة الوديعة.

تشير الحقيقة البسيطة إلى أن التهديد والوعيد والتظاهر بالشجاعة لا تعد هي الأدوات الضرورية التي يحتاج إليها المفاوضون المهرة. وأما أسس النجاح في التفاوض، فهي أن تكون:

١. منطقياً. من الصعب أن تجادل الحقائق. استخدم الحقائق إذاً حتى تقوي مركزك. تجنب استخدام الحجج التي تناقض بعضها بعضاً، أو المبالغات التي لا يمكن تصديقها، حتى وإن كان هذا في التفاصيل الثانوية. وذلك لأن مصداقيتك ستزول تماماً.

٢. معقولاً. كن معقولاً في أسلوبك. فالجدل يشجع الطرف الآخر على المجادلة بدوره. والنتيجة النهائية هي أن التوصل إلى اتفاق سيصبح أصعب كثيراً.

٣. مثابراً. من السهل أن تحيد عن طريقك أثناء المفاوضات بالطبع، وذلك حين يطرح خصمك مسائل بعيدة عن الموضوع. حافظ على مركزك في التفاوض، حيث إن المثابرة تعد لازمة للنجاح حين يحاول خصمك أن يدحض حججك.

٤. صبوراً. في معظم الأحيان، سيكون الطرف الذي يتعجل الوصول إلى اتفاق هو الطرف الذي سيقدم أكبر قدر من التنازلات. لا تفتر همتك بسهولة إذاً ما لم تكن المفاوضات تسير بالإيقاع الذي تريده. ربما يكون خصمك يحاول أن يرهقك.

إذا كنت منطقياً ومعقولاً ومثابراً وصبوراً على وجه العموم، فإنك مستعد جيداً للعب دور في التفاوض. ولكن بصرف النظر عن مدى إتقانك للتفاوض، فإن هناك أوقاتاً ستخدم فيها مصالحك

بشكل أفضل إذا جلست على الخط الجانبي. من الأمثلة الواضحة لهذه الأوقات حين يكون بداخلك بغض متأصل للشخص الذي ستتفاوض معه، وأنت تعلم أنه من المستحيل أن تتمكن من إخفاء هذه المشاعر. هناك بالطبع أسباب أخرى عديدة تبرر لك أن توكل مهمة التفاوض إلى شخص آخر. (انظر القسم ٢-٩ حول كيفية اختيار أفضل المفاوضين وفقاً للظروف).

هناك أمر آخر ينبغي أن تضعه في اعتبارك، وهو أسلوبك الخاص في التفاوض. إن الشخصية تختلف من فرد لآخر. ولكن لحسن الحظ، بإمكان معظم الأفراد أن يتحلوا بقدر من المرونة في وجهات نظرهم. وإذا كنت تعلم أن لديك ميولاً معينة قد تعوق أنشطتك التفاوضية -كأن تكون سريع الغضب مثلاً- فاعمل على السيطرة على هذه الميول عندما تقوم بالتفاوض. (انظر القسم ٥-١ حول التوفيق بين شخصيتك وأسلوبك في التفاوض).

١-١٠ كيف تتعامل مع العناصر غير القابلة للتفاوض

حين تخطط لمركزك في التفاوض، وتحدد التنازلات الممكنة، سيكون من المهم أيضاً أن تحدد العناصر غير القابلة للتفاوض. فإن لم تحدد هذه العناصر، فقد تتنازل عن شيء أثناء إحدى جلسات التفاوض لم تكن قد خططت له. ومع أن مثل هذا التنازل قد يبدو غير وارد، فإنه من السهل أن يحدث، وبخاصة في المفاوضات المعقدة التي تتطلب التوصل إلى اتفاق حول عدد كبير من المسائل.

أما المشكلة الرئيسية هنا، فإنها لا تتمثل في الفشل في تحديد العناصر غير القابلة للتفاوض، وإنما في الفشل في إدراك أنك عندما تدخل في المفاوضات، ستجد عدداً من العناصر غير القابلة للتفاوض أقل بكثير مما تتصور.

وفي حقيقة الأمر، فإن الإصرار -في أثناء المفاوضات- على أن أحد الموضوعات يعد غير قابل للتفاوض كثيراً ما يؤدي إلى الفشل في التوصل إلى اتفاق. فعلى سبيل المثال، نشأت كثير من الإضرابات العمالية العنيفة إما بسبب إصرار الإدارة وإما بسبب إصرار النقابة على أن إحدى المسائل غير قابلة للنقاش، وبالتالي يستحيل تغييرها. ولكن كثيراً ما ينتهي الإضراب بتعديل العنصر الذي كان يزعم أنه غير قابل للتفاوض في تسوية العقد.

هناك عدة أسباب وجيهة تمنعك من أن تخبر خصمك بأن إحدى النقاط تعد غير قابلة للتفاوض. أولاً، يمنح هذا التصريح الطرف الآخر سلاحاً يستغله ضدك على الفور. فعلى سبيل المثال، قد يستخدم خصمك هذه المعلومة كأداة للضغط عليك حتى تقدم تنازلات في مجالات أخرى.

كما أن هذه المعلومة تتيح لخصمك الفرصة ليدعي أن لديه هو الآخر نقاطاً غير قابلة للتفاوض، الأمر الذي يجعله يلجأ إلى المقايضة بين نقاطك ونقاطه. والذي يجعل الأمور أسوأ هو أن الطرف الآخر إذا كان يتكون من مفاوضين مهرة، فإن الاحتمالات تؤكد أن نقاطهم غير القابلة للتفاوض كما يزعمون ليست كذلك بالمرة. بل إن هذه النقاط ليست في الحقيقة سوى أداة للمساومة. أما العناصر الحقيقية التي يرون أنها غير قابلة للتفاوض، فإنها لم تذكر بعد. ولهذا، وكقاعدة عامة، فلا تخبر الطرف الآخر الذي تتفاوض معه بأن أي شيء يعد غير قابل للتفاوض.

وبعيداً عن إعطاء خصمك ميزة تكتيكية، هناك سبب آخر يوجب عليك ألا تصف أي مسألة بأنها غير قابلة للتفاوض على مائدة المفاوضات، وهذا لأن العنصر قد يكون قابلاً للتفاوض بالفعل. وفي حقيقة الأمر، فإن أي تفاوض -بخلاف أبسط أشكال التفاوض- يتكون من الاتفاق على مجموعة كبيرة من البنود والشروط الفردية التي تشكل في مجموعها العقد المتفق عليه. ولذا فإن المشكلة ليست هي أن عنصراً ما يعد غير قابل للتفاوض، ولكنها تتمثل فيما يعد الجانب الآخر مستعداً للتنازل عنه في مقابل تعديلك لمطالبك.

إليك مثالاً على ذلك: افترض أنك تملك سيارة عتيقة الطراز، وأنك تقول: "إنني لن أبيع هذه السيارة في مقابل أي سعر". إن هذا قد يكون حقيقياً وبخاصة إذا كنت تعتقد أن أي قدر من المال لن يكون تعويضاً كافياً عن تحفتك الثمينة. لكن ماذا يحدث إذا أتى لك شخص وعرض عليك فرصة كمبادلتها بسيارة كلاسيكية أخرى ترى أنها قد تكون أقيم من سيارتك.

إن الحقيقة هي أن لكل شيء سعراً. وبالتالي فقبل الدخول في المفاوضات، ينبغي أن تكون مرناً في تحديد العناصر القابلة وغير القابلة للتفاوض. ومع ذلك ففي معظم المفاوضات توجد بعض المسائل التي لا يمكن أن تتزحزح عنها. وعلى سبيل المثال، قد تكون في حاجة إلى تسلم بعض المنتجات في تاريخ معين حتى توفى ما عليك من التزامات.

ولكن أيما كانت عناصرك غير القابلة للتفاوض، فلابد أن تتسم بالمرونة حيالها. فإذا ضغط عليك الطرف الآخر بخصوصها، فلا تصر على عدم التفاوض بشأنها، بل قل شيئاً يحيط الطرف الآخر علماً بأنك لن تهزم بسهولة. على سبيل المثال، يمكنك أن تقول شيئاً مثل: "هذا لا يشكل لي أهمية كبيرة، ولكنه يشكل إزعاجاً خاصاً لمجلس الإدارة. دعنا نترك هذا الأمر في حاله إذاً". من مصلحتك أن تستخدم أي عذر منطقي قد يبعد الطرف الآخر عن تلك المسألة. (القسم ١٤-٥ يغطي كيفية معالجة العناصر غير القابلة للتفاوض بالتفصيل).

١ـ١١ اثنتا عشرة ضرورة للعروض المكتوبة

هناك أنواع عديدة للمعاملات ستتطلب منك أن تعد عرضا مكتوبا يشكل أساسا للمفاوضات. وفي الحقيقة، فإن جودة عرضك قد تحدد ما إذا كنت ستصل أم لا إلى مرحلة التفاوض. ولهذا فمن المهم أن نضع في الاعتبار عدة عناصر أساسية يمكن أن تحقق النجاح لعرضك، وهي:

١. الدقة. هل يخلو عرضك من الأخطاء؟ إن العديد من العروض التي تعد وجيهة من جميع الجوانب الأخرى تلقى عرض الحائط لما بها من أخطاء... وهذا عادة ما يرجع إلى الصعوبات التي يفرضها ضيق الوقت عند إعداد العرض. ولكن من يقرأ العرض لا يلقي بالا لكونه قد كتب في عجالة. بل إنه سيتساءل عما إذا كان المهمل الذي أعد هذا العرض سيتمكن من الوفاء بما يعد به.

٢. الاكتمال مع الإيجاز. إن المحتوى الكافي يشكل عقبة ذهنية كثيرا ما تؤدي إلى تحميل العروض بكل أنواع المعلومات غير ذات الصلة بالموضوع. كما أن السؤال الذي يقول: "هل نسيت شيئا؟" يطرح دائما أثناء الإعداد للعرض، بينما يتم تجاهل السؤال المضاد الذي يقول: "هل حجم هذا العرض زائد عن المقبول؟" على طول الخط. ومع ذلك، فإن الحجم الضخم للعرض يمكن أن يضمن فشله أسرع بكثير من العرض صغير الحجم الذي يشتمل على حجج مقنعة.

٣. الإقناع. لابد أن يكون الفرد مقتنعا بما يكتبه حتى يحقق النجاح للعرض. دعم ما تعرضه إذا بتبريرات وجيهة، بل وبأمثلة حية عند الإمكان. باختصار: أثبت أنك تستطيع أن تنتج ما تعرضه.

٤. الابتعاد عن الخيال. قاوم الميل لتقديم ما يزيد على الضروري بغرض النجاح. فهذا يمكن أن يؤدي إلى وعود يعلم القارئ أنها لا يمكن أن تتحقق.

٥. التخلص من الزغب. في كثير من الأحيان نجد محاولة للتغطية على أمر غير لائق عن طريق تبطين العرض بزغب لا يمت بصلة لما يتم عرضه. على سبيل المثال، أي شركة تستعين بعالم مرموق ستضع بياناته وخبرته في كل عروضها. وهذا الأمر يوجد نوعا من الشك حين يكون موضوع العرض بعيدا عن مجال معرفة هذا العالم وخبرته، مما يترك القارئ يتساءل عما إذا كانت كتابة بيانات هذا العالم تهدف إلى تدعيم عرض ضعيف.

٦. عدم تجاهل المشكلات. إن العديد من العروض تؤكد على الجانب الإيجابي -الأمر الذي يعد جيداً في حد ذاته- ولكنها تتجاهل السلبيات التي يجب التغلب عليها حتى ينجح المشروع. فإذا انتهزت الفرصة لمناقشة كيفية حل المشكلات، فإنك لن توصل للقارئ انطباعاً بأنك: (١) لا تفهم المشكلات، (٢) لا تعرف كيف تتعامل معها. ولهذا، فمن المهم أن تتوقع الأسئلة، وتوجد لها إجابات مسبقاً.

٧. حل المشكلات "الصحيحة". إن العديد من العروض تحاول أن تنجح بتغطية كل الأمور بينما يسلط التركيز على أمر واحد. وهكذا يبدو العرض كما لو كان يقول: "إليك ما تريده. ولكن إذا لم يكن هذا هو ما تريده، فإليك عنا". وهذا التكتيك نادراً ما ينجح، حيث إنه يبين قلة في الاقتناع وشكاً حول ما يتم عرضه في الحقيقة.

٨. الابتكار. مع أنك لا يجب أن تشرد بعيداً، فإن الاستجابة التي لا تحقق سوى أقل قدر من التوافق مع ما يسعى الطرفان إليه لن توصلك لأي شيء. ففي نهاية الأمر، ستقدم كل العروض نفس الشيء، ولكن العرض الفائز هو ذلك الذي سيقدم قليلاً من الابتكار في توضيح كيفية بناء مصيدة فئران أفضل.

٩. ملاحظة الأرقام. كما يعرف أي مصاب بالأرق، فإن النوم كان وما زال فترة راحة مرغوبة من ملل الأرقام البالغ. ولكن بخلاف الملل، فإن إغراق القارئ في الأرقام يمكن أن يغمر الموضوع في مستنقع رقمي. ولذا فإن قوائم الأرقام الطويلة ينبغي أن توضع في قسم منفصل حتى تتيح للقارئ حسن التنظيم وسهولة التحليل. ولا تنس أن تقضي بعض الوقت في التفكير في كيفية معالجة البيانات وتنسيقها. على سبيل المثال، إذا كنت تشير إلى اتجاه عام فحسب، فإن الخط البياني يمكن أن يكون أكثر فعالية من أي قائمة أرقام مطولة.

١٠. التوفيق بين المادة والأسلوب. كما يمكن أن يخبرك أي مصنع للسلع الاستهلاكية، فإن التعبئة والتغليف تساعد في بيع المنتج. ابذل جهداً إذاً في أن يبدو عرضك جيداً. إن العرض القوى في المادة يمكن أن يتغلب على عقبة المظهر الرديء، ولكنك ستواجه مخاطرة، وهي أن يعتقد القارئ أن العرض ذا المظهر الرديء قد يشير إلى تحقق نتائج رديئة فقط بطول الطريق. من المهم إذاً أن تعد عروضاً تقول: "إن المحتوى جيد تماماً كالغلاف".

١١. سهولة القراءة. من السهل أن تتغاضى عن القراء المحتملين للعرض، الأمر الذي يؤدي إلى عروض تستهدف شخصاً أو مجموعة بعينها، وتتجاهل حقيقة أن صاحب القرار الفعلي

شخص أو مجموعة مختلفة. ويسري هذا الأمر خاصة على العروض الفنية التي تعد بافتراض أنها ستقيم بواسطة هؤلاء الذين يفهمون المصطلحات الفنية. ولكن العروض كثيراً ما يراجعها أفراد لا يفهمون المصطلحات الفنية واللغة الخاصة بالمهنة. ولهذا فمن الحصافة أن تعد عروضاً تتجنب الرطانة، ولا تربك القراء أو تشوشهم، وتتسم بالوضوح. ولا يعني هذا أنك يجب أن تتدنى بالعرض إلى مستوى الأطفال في فصول الحضانة. بل يجب أن تبذل الجهد في أن تجعل عروضك كلها سهلة القراءة قدر الإمكان ودون التضحية بالجودة.

١٢. لا تبدد جهودك. إن إعداد العروض مكلف، سواء في الوقت أو المال. يجب إذاً أن تحاول تركيز مواردك على تلك العروض التي تبشر بأعلى مردود ممكن. وبهذا ستستثمر طاقاتك في جهد ذي "مردود مرتفع".

١ـ١٢ أفضل طريقة لعرض مدخل مختلف

من الشائع عند الرد على أي عرض أن تقدم بديلاً له. ولكن أيما كان الغرض من المداخل الاختيارية، فهناك شراك ينبغي تجنبها عند وضع هذه المداخل في أي عرض. أولاً، إذا كان أحد يطلب منك عرضاً لأداء "س"، فلا تعرض عليه أن تؤدي "ص" وتتجاهل "س" تماماً.

إن هذا يبدو بديهياً. ولكن عندما يفكر الأفراد في أسلوب أفضل لأداء أي شيء، فإنهم يتجاهلون ما طلب منه في الأساس من وقت لآخر. ثم يسير تفكيرهم على هذا النحو:

- "دعنا نعرض عليهم هذا الأسلوب حتى نختلف عن المنافسين".
- "إن هذه الطريقة أرخص من الطريقة التي يطلبونها".
- "إن ما يريدونه ليس عملياً. تجاهله وقدم مداخلنا".

إن أياً من هذه المبررات قد تكون وجيهة في الحقيقة، كما أن المداخل البديلة يمكن، بل ولابد من وضعها في العروض. ولكن البراعة هي أن تقدم المداخل البديلة بالإضافة إلى -وليس بدلاً من- ما طلب. ويفضل أن تقوم بهذا في قسم منفصل من العرض، الأمر الذي يجنبك مخاطرة الرفض لأنك لم تستجب لما طلب.

من المفيد أيضاً أن تكون دبلوماسياً في عرض المدخل المختلف. وهذا لأنه ليس من مصلحتك أن تواجه مخاطرة صرف مصدر المشروع عنك، والذي قد يكون في النهاية هو من سيصدر الحكم الأخير على عرضك.

١-١٣ تحديد ما تريده، ومدى حاجتك إليه

إن ما يعد "اتفاقاً جيداً" بالنسبة لفرد قد يعد انهياراً بالنسبة لفرد آخر. ولهذا فمن المهم أن تخطط هدفك من التفاوض بدقة. إن معرفة ما تريده على وجه الدقة والتحديد، ومعرفة ما يمكنك التنازل عنه للحصول على ما تريده تحميك من اتخاذ قرارات سيئة أثناء عملية التفاوض. ولذا فعندما تجلس للحديث عن ديك رومي، فإن قليلاً من الإعداد يمكن أن يحميك من أن تصبح أنت ديكاً رومياً.

إن هذا يسري خاصة عندما تدخل في مفاوضات ينظر إليك فيها على أنك أنت الخاسر. إن هؤلاء الذين يدخلون المفاوضات بموقف "سأقبل أفضل اتفاق يمكنني التوصل إليه" لا ينتهون إلى اتفاقات جيدة. وهذا لأنك ما لم تحدد ما تريده بوضوح، فإن خصمك سوف يمليه عليك.

إن العديد من الأفراد يتعثرون هنا لأنهم يفشلون في إدراك المقولة الشائعة: "المعرفة قوة". فإذا كنت تعرف ما تريده قبل أن تبدأ، فإنك لن تدفع إلى قبول شيء أقل. كما أن هذه المعرفة تجنبك عامل "الخوف من الفشل" الذي يؤدي بالأفراد كثيراً إلى قبول اتفاق سيئ بوصفه أفضل من لا شيء. إنك بوضع حدود تفاوضك مقدماً، ستعرف -قبل بدء المفاوضات- ما يشكل الاتفاق السيئ. وبالدخول في هذا التدريب، ستجبرك هذه المعرفة على إدراك النقطة التي يكون عندها "اللاشيء" أفضل من اتفاق سيئ.

وعلاوة على ذلك، فعندما تحدد أهدافك مسبقاً، لن تصبح على الأرجح عرضة للوقوع في "شرك الهدف الأدنى" الذي يغري المفاوضين حديثي العهد بقبول شيء أقل مما يمكنهم تحقيقه بالإعداد الجيد. إن ما يحدث هو أن الفرد الذي قام بقدر قليل من الإعداد إلا فيما يتعلق بالسعر المقبول سيميل إلى التوقف عن التفاوض حين يصل إلى هذا السعر. ثم ينصرف هذا الفرد راضياً عن الصفقة الجيدة التي حصل عليها، دون أن يدرك كم ترك من المال على مائدة المفاوضات.

وأخيراً، فإن الإعداد اللائق يجنبك أن تقع ضحية لمشاعرك أثناء المفاوضات. إن هذا أمر مهم، حيث إن المفاوضين الخبراء ماهرون في التلاعب بمشاعرك. ولذا فإنك بالاستعداد الجيد، ستحمي نفسك من الوقوع فريسة لتكتيكات الإقناع التي تهدف إلى إجبارك على قبول تسوية لا تحبذها.

١ـ١٤ متى يجب ألا تتفاوض، وتكون سعيداً بهذا القرار

هناك قدر من الشك يحيط بكون القدرة على التفاوض موهبة يسهل اكتسابها في عالمنا الذي تتزايد فيه المنافسة باستمرار. كما أنه من السهل أن نتغاضى عن حقيقة أنه أحياناً يكون أفضل اتفاق هو عدم الاتفاق على الإطلاق. وإن الفشل في إدراك هذه الحقيقة يعد من الأسباب التي تؤدي إلى التوصل لاتفاقات يتضح فيما بعد أنها سيئة إما لأحد الطرفين وإما لكليهما.

ولذا فمن الضروري أن تلتفت إلى العلامات التي تحذرك من البدء فيما لا تستطيع أن تنتهي منه بنجاح. فعلى أدنى مستوى، يوفر هذا الأمر لك الوقت والموارد التي ستتكلفها عند الدخول في المفاوضات والفشل في التوصل إلى اتفاق. كما أنك قد توضع في مركز غير محبب إذا تفاوضت لاحقاً مع فرد فشلت في التوصل إلى اتفاق معه من قبل. والأسوأ من كل شيء هو أن الدخول في مفاوضات غير لائقة قد يؤدي إلى اتفاق يعرضك لكارثة تامة.

هناك عدد من الأسباب التي قد تجعل من غير المفضل لك أن تدخل في المفاوضات. وقد ينشأ أحد هذه الأسباب نتيجة للتخطيط الذي تقوم به فيما قبل المفاوضات. إذ ربما تقرر أن الطرف الآخر قد يتمتع بميزة فائقة عليك، الأمر الذي يجعله يملي شروطه في الاتفاق.

إن هذا وحده لا يعني أنك لا يجب أن تبدأ في التفاوض، ثم ترى ما يحدث. فربما تنجح في قلب الأوضاع بناء على مهاراتك التفاوضية، أو بناء على نقص هذه المهارات عند خصمك. وربما كنت مبالغا في التشاؤم عندما قمت بتقييم قوة مركزك في التفاوض. ولكن هناك مرات يكون من الأفضل فيها أن تبتعد عن التفاوض –ولو بشكل مؤقت– بعدما تلقي النظرة الأولى على الساحة.

هناك أيضا مرات لا يكون فيها التوقيت مناسبا للتفاوض، وما أكثر الأمثلة على ذلك. فعلى سبيل المثال: قد لا يكون شراء السلع من الموردين وتخزينها بكثافة فكرة جيدة لعدة أسباب. أولا، قد لا يتمكن الموردون من الوفاء بمواعيد التسليم. وعلاوة على ذلك، فستتيح للمورد فرصة لطلب أسعار مبالغ فيها. باختصار، هناك مواقف لا حصر لها يكون فيها الانتظار أفضل. لا تتغاض إذا عن أهمية التوقيت عند التخطيط للمفاوضات.

من الحالات الشائعة التي يميل فيها الأفراد إلى تبديد جهودهم التفاوضية عندما يتفاوضون مع من لا يملكون السلطة للتوصل إلى اتفاق. وفي الحقيقة، فإن تكتيك "يعجبني هذا الأمر، ولكني يجب أن أرجع إلى رئيسي" كثيرا ما يكون مجرد خدعة توظف لدفع المفاوضين حديثي العهد على تقديم مزيد من التنازلات. لا حاجة بنا إذا لأن نقول إن عليك أن تحدد سلطة من تتفاوض معه حتى توفر على نفسك مثل هذا الموقف المؤسف. (انظر القسم ٣–٥ لتعرف كيفية القيام بهذا الأمر).

من الأوقات الأخرى التي يكون من الأفضل لك فيها أن تبتعد عن المفاوضات عندما تكون هناك علاقة عمل طويلة الأمد، ولا تريد أن تضر بها. ربما تكون لديك الإمكانيات التي تتيح لك أن تعيد فتح المفاوضات، وتملي شروطاً أفضل على أحد الموردين، ولكن هذه الخطوة قد تكون غير حكيمة من المنظور طويل الأجل. هناك عدة عوامل أخرى بجانب بنود التعاقد، تحدد ما إذا كان من الحكمة أم لا أن تعيد التفاوض على بعض الاتفاقات المبرمة بالفعل. ولذا فإن الموثوقية وسرعة الاستجابة والجودة، إضافة إلى عديد من العوامل الأخرى غير المادية لابد أن تقيم جميعاً قبل اتخاذ أي قرار متعلق بالتفاوض على بنود أو شروط جديدة مع أي من عملائك الحاليين.

وبطبيعة الحال، فإن نفس هذا المبدأ العام يسرى على التعامل مع العملاء إذا كنت أنت الذي يجلس على كرسي البائع. ضع في اعتبارك كل العوامل إذاً عندما تفكر في تعديل أيّ من تعاقداتك الحالية.

تحذير: قبل التقدم واقتراح التغييرات في أيّ من اتفاقاتك الحالية، احرص على التفكير في المزايا والعيوب. ففي نهاية الأمر، بمجرد أن تقترح إعادة التفاوض على أي تعاقد، قد تكون لدى الطرف الآخر رغبة في إدخال تعديلات على العقد ستبطل أي مزايا قد تحصل عليها.

الفصل ٢

تحديد أهدافك من التفاوض

إن أهم خطوة يجب عليك اتخاذها فيما قبل التفاوض هي تحديد أهدافك من المفاوضات. ولذا فإن الفشل في اتخاذ هذه الخطوة بالشكل اللائق يمكن أن يضعك في مركز سيئ أثناء المفاوضات. حيث لا تعرف كيف تتصرف إزاء التكتيكات التفاوضية لخصمك.

ويعد التأثير بعيد المدى لأي اتفاق من مجالات التخطيط الأخرى لتفاوض التي يتم التغاضي عنها كثيراً، حتى من جانب المفاوضين الخبراء. إن التركيز فقط على عملية التفاوض "بخشونة" من أجل التوصل إلى أفضل اتفاق اليوم يمكن أن يؤدي إلى الإضرار بمصالحك فيما بعد. ولهذا يعد من الضروري أن تدرس الاحتمالات الخاصة بأي اتفاق، سواء على مستوى الحاضر أو المستقبل.

إن مهمة تحديد من سيقدم لك الدعم والمساعدة في حروبك التفاوضية -الأمر الذي يعد بالغ الأهمية- تسير جنباً إلى جنب مع التخطيط المطلوب لتلك الحروب. ولذا فإن اختيار فريق للتفاوض لا يعد مهمة سهلة أو خفيفة، حيث إن الخطأ هنا يمكن أن يؤدي إلى التخبط والارتباك الذي يضرب استراتيجيتك في الصميم. هناك أيضاً احتمال الاضطرار إلى الدخول في مفاوضات تشتمل على أكثر من طرف، وكأن طرفاً واحداً لا يكفي. ولذا يعالج هذا الفصل كيفية التعامل مع المجالات التي يشتمل عليها كل من هذه الموضوعات.

٢ـ١ تحديد الهدف من التفاوض

إن التخطيط لكيفية الوصول إلى هدفك من التفاوض لن تكون له قيمة ما لم تخصص الوقت لتنسيق جميع جوانبه. وبطبيعة الحال، إذا كنت تقوم بعملية شراء أو بيع روتينية، فإنك لا يجب ألا تشغل بالك إلا بالسعر والتسليم عموماً. ويسري هذا أيضاً بصفة خاصة إذا كنت تتعامل مع منشأة تجري التعاملات معها على أساس منتظم.

أما إذا كانت معاملاتك معقدة نسبياً، أو إذا كنت ستتفاوض مع شخص لم تتعامل معه من قبل، فمن المهم أن تحدد أهدافك من التفاوض.

إن اتخاذ هذه الخطوة يساعدك بعدة طرق، مثل:

- يجبرك تحديد الهدف على التفكير فيما تريده، وفي أسباب ذلك، وفيما أنت مستعد للتنازل عنه في مقابل الحصول عليه.
- يساعدك تحديد الهدف في تقديم التنازلات والتسويات عند تقدم المفاوضات.
- يحميك تحديد الهدف من التوصل إلى اتفاقات غير مدروسة.
- الاستراتيجية المخطط لها بدقة تجنبك الفوضى والاضطراب الذي يمكن أن يستغله خصمك.
- يساعدك تحديد الهدف على زيادة سرعة عملية التفاوض ذاتها.
- يساعدك تحديد الهدف على تجنب فشل المفاوضات، حيث إن التوقف في المفاوضات كثيراً ما ينشأ من نقص الإعداد.
- الأهم من كل شيء هو أن تحديد الهدف يتيح لك الوصول إلى اتفاق أفضل. فأي خصم لك سيكون معقولاً على الأرجح إذا استطعت أن تبين له من البداية أنك تعرف ما تريده.

وعلى وجه العموم، فإن الوقت الذي تخصصه لإعداد هدفك من التفاوض سوف يعود عليك بالكثير من الفوائد حين تجلس إلى مائدة المفاوضات بالفعل من أجل التوصل إلى اتفاق.

٢ـ٢ عشرة موضوعات يجب تغطيتها عند التخطيط لأهدافك من التفاوض

لكل تفاوض مجموعة من الاحتياطات المسبقة والشروط التي يجب أن يشتمل عليها هدفك، ولكن يجب أيضاً أن توجد عدة اعتبارات عامة تشتمل على الموضوعات التالية:

١. حدد سعراً مستهدفاً ستدفعه في مقابل ما تريده. ينبغي أن يكون هذا السعر هو ما تتوقع عقلانياً أن تدفعه مقابل ما ستحصل عليه. ملحوظة: تستخدم كلمة السعر هنا بالمعنى العام للتعبير عما يتم تبادله. وبطبيعة الحال، فإن العديد من المفاوضات لن تجري على أساس مالي بالمرة.

٢. ضع حدوداً للتفاوض. كما وضحنا في الفصل ١، فعليك أن تحدد المركز الأدنى من حيث أقل العروض التي يمكنك تقبلها. وهذه هي النقطة التي يجب عليك الانصراف بعدها. وفي نفس الوقت، يعد من مصلحتك أن تحدد العرض المبدئي الذي يعد أفضل اتفاق يمكنك التوصل إليه.

٣. حدد التنازلات التي يمكن تقديمها أثناء المفاوضات للتوصل إلى اتفاق. حاول أن تصنف هذه التنازلات من حيث الأولويات.

٤. عند الإمكان، حدد التنازلات المحتملة التي يمكنك تقديمها في مقابل التنازلات التي يقدمها الطرف الآخر. إن هذه ليست تنازلات حقيقية، ولكنها نقاط ستضعها في عرضك، وتتعامل معها كما لو كانت تنازلات أثناء المفاوضات. (يوضح القسم ١١-١١ كيفية القيام بهذا الأمر).

٥. حدد أية عقبات زمنية تحول دون التوصل إلى اتفاق، بما في ذلك الصعوبات التي تعتقد أن الطرف الآخر يواجهها.

٦. حدد أي عوامل خارجية محتملة قد تؤثر على مفاوضاتك. (البنوك والهيئات الحكومية والنقابات العمالية تعد أمثلة للعوامل الخارجية التي قد تكون لها مصلحة في مفاوضاتك، مع أنها لا تشترك فيها مباشرة).

٧. حدد أية مسائل زائفة قد يثيرها خصمك، وخطط لكيفية التغلب على مثل هذه العقبات.

٨. فكر في أي مقترحات مبتكرة يمكنك تقديمها في حالة تعثر المفاوضات. (على سبيل المثال، هل هناك أي عناصر ثانوية يمكنك اقتراحها لتحسين عرضك؟).

٩. حدد من سيشترك في المفاوضات. إن هذا لا يقتصر على أفراد فريق التفاوض فحسب، ولكنه يشتمل أيضاً على أي مستشارين -كالمحاسبين أو المحامين- الذين قد تستعين بهم لتقديم المشورة حول بعض المسائل.

١٠. حدد خياراتك البديلة في حالة فشل المفاوضات.

لاشك أن التخطيط المفصل ليس مطلوباً في كل تفاوض. ولكنك لا يمكن أن تخطئ أبداً بالاستعداد الجيد لأي أمر طارئ. وفي نهاية الأمر، يعد من الأفضل أن تستعد لكل ما هو غير متوقع، وذلك بدلاً من اللعب بناءً على السماع، ثم تجد المفاوضات وقد انتهت بصورة رديئة.

٢-٣ طرق تمكنك من تحويل المركز الضعيف إلى مركز قوي

إن الضعفاء لن يكسبوا المال على مائدة المفاوضات. وهذا لأن المفاوض عندما يستشعر الضعف في خصمه، سيطبق تكتيكات تهدف إلى حمل الخصم على قبول عرض غير معقول أو مقبول. ولذا فكلما كان بإمكانك أن تعكس مزيداً من القوة أثناء المفاوضات، ازددت نجاحاً في التفاوض على الأرجح.

وفي بعض الأحيان، لا يعني أن تعكس مركزاً تفاوضياً قوياً أن تلجأ إلى تكتيكات التهديد والوعيد والتظاهر بالشجاعة. بل على العكس، سرعان ما يشعر الأفراد بأن الخصم يحاول أن يوصلهم إلى اتفاقه المرغوب بالخداع والمكر من خلال مقايضة الصوت المرتفع بالأرقام والحقائق. وبرغم ذلك، فإن التصرف مثل الحمل الذي يقاد إلى منصة الذبح لن يخدمك كثيراً. ولذا فإذا لم تكن قادراً على الدخول في المفاوضات وأنت تشعر بالثقة بنجاحك، فإنك لا يجب أن تذهب إلى هذه المفاوضات.

ويأتي الخوف الأعظم من الفشل في المفاوضات عندما يواجه الفرد خصماً يبدو أنه في مركز السيطرة. ويعد هذا الأمر شائعاً ومعتاداً عندما تجلس شركة صغيرة للتفاوض مع شركة كبيرة، وأيضاً عندما تسعى أي شركة -كبيرة كانت أم صغيرة- للحصول على تمويل من أحد المصارف أو شركات التمويل الأخرى. وعلاوة على ذلك، فهناك عدد لا حصر له من الظروف الفردية التي يبدو فيها أن أحد الأطراف سيدخل في مفاوضات يتمتع فيها خصمه بميزة كبيرة عليه.

كثيرا ما ينشأ هذا الموقف عن أفكار ذاتية تجعل الأفراد يأملون في الأفضل مع انتظار الأسوأ في نفس الوقت. وفي نهاية الأمر، فإذا كنت تبحث عن قرض يحمي شركتك من الغرق، فليس من السهل أن تتصور نفسك طرفا متكافئا مع الآخر على مائدة المفاوضات. ولكن موقف الضعف هذا يزيد الطين بلة. ولهذا فإن نقطة البدء لتحويل المركز الضعيف إلى مركز قوى - على ما قد يبدو بها من صعوبة- هي الاحتفاظ بما لديك من ثقة بالنفس. فالمحصلة الختامية هي أن الناس يثقون بمن يثق بنفسه. ولذا فمهما كنت تنظر إلى قوتك التفاوضية، إذا لم تكن واثقا بنفسك، فمن الأفضل أن تلزم بيتك.

على سبيل المثال، يسعى صاحبا شركتين صغيرتين تواجهان مشكلات في التدفق النقدي إلى الحصول على قرض، وليكن اسم الأول هو مسعود المسعود، والثاني هو منصور المنصور. يقدم مسعود المسعود خطة تطبيقية، ويبين أن هذا القرض ليس إلا "خطوة روتينية على طريق النجاح". أما منصور المنصور، فإنه يناشد ويتوسل قائلاً: "إنني سأغرق إذا لم أحصل على هذا القرض". بافتراض أن كل الاعتبارات الأخرى متشابهة تقريباً، من الذي سيحصل على القرض؟ إنه مسعود المسعود على الأرجح، لأن الثقة هي التي تربح بكل بساطة.

وعلى المستوى الأعم، فكثيراً ما تحتل إحدى الصفقات الرابحة العناوين الرئيسية، في الصحف والمجلات، بعد أن يكون صاحبها قد مر بفترة كساد طويلة خسر فيها الكثير. ثم تكتب كثير من القصص التي تتأمل في نجاح أحد الأفراد، والذي تراكمت عليه الديون بشكل خطير قبل أن يصل إلى نقطة الاختراق. وبالرغم من اختلاف التفاصيل، فإن من يحلق عالياً ثم يواجه مشكلات عادة ما ينجو بإقناع الأفراد الأذكياء والعقلاء الآخرين بأن يقرضوه المال. وهذا أمر لا ينجح فيه الضعفاء والطيعون.

إن هذا لا يقصد منه التلميح بأي شكل إلى أن الثقة بالنفس وحدها ستضمن النجاح. فالاستراتيجية جيدة التخطيط، ومهارات التفاوض الأساسية تعد أهم وأوثق صلة بالموضوع. ولكن قيمة هذه الأدوات تقل كثيراً إذا بدأت بموقف انهزامي.

وعلاوة على ذلك، فإن الثقة بالنفس أثناء المفاوضات لا تعد موهبة فطرية بل إنها صنعة حقيقية يمكنك أن تتعلمها وتمارسها. دعنا نلقي نظرة إذاً على بعض الطرق التي يمكنك استخدامها لزيادة ثقتك بنفسك في مركزك التفاوضي.

أولاً، من الضروري أن تدرك أن من مصلحتك أن تعكس القوة لا الضعف. ولكي نتجنب الاستطراد المطول حول هذا الموضوع، فإن القوة تتلخص في أمرين: القوة الحقيقية والقوة المتصورة. أو بعبارة أخرى، فهناك القوة التي تتمتع بها فعلاً، والقوة التي يتصور الآخرون أنها لديك. ومن الأمثلة الجيدة على الفرق بين القوة الحقيقية التي يتمتع بها كبير المسئولين التنفيذيين في إحدى الشركات الكبرى، والقوة المتصورة التي يتمتع بها سكرتيره الشخصي. إن كبير المسئولين التنفيذيين هذا لديه من القوة والسلطة ما يتيح له تعيين الموظفين وفصلهم، واتخاذ القرارات الأخرى الخاصة بالتشغيل. أما السكرتير، فليست لديه مثل هذه السلطة الإدارية. ولكنه يتمتع بقدر كبير من القوة المتصورة فقط لأنه يعمل مع الرئيس عن قرب. وفي الحقيقة، فباقتراب هذا السكرتير من مقعد السلطة، فقد يكون له تأثير على صنع القرار أكبر من بعض المديرين على ما لديهم من ألقاب رفيعة، وعلى ما يتقاضونه من رواتب ضخمة.

مغزى هذا هو أنك لا تحتاج في الحقيقة إلى مركز قوى حين تتفاوض، ما دام الطرف الآخر يتصور أن مركزك قوى بالفعل. كما أن الاستعداد ومعرفة الخيارات البديلة والاحتفاظ بالثقة بالنفس ستساعد جميعاً في إضفاء هذه القوة المتصورة عليك.

من الطرق الأخرى للتغلب على عقبة المركز التفاوضي الضعيف تحديد التوقيت المناسب للمفاوضات. إن هذا ليس متاحاً على الدوام بالطبع. ولكن إذا أتيح لك الخيار، فحاول أن تتفاوض حين يكون الوقت في مصلحتك. فعندما تكون واقعاً تحت ضغط لإكمال أحد الاتفاقات، سيضاف التوقيت بهذا إلى العناصر الأخرى التي تجبرك على قبول شروط لا تعد هي الأفضل. وفي عديد من أنواع المفاوضات، مثل المشتريات المتكررة، يمكن أن يساعدك التخطيط مقدماً في الاستفادة من عامل التوقيت.

هناك استراتيجية أخرى لتقوية المركز التفاوضي الضعيف، وهي وضع خصمك على الجانب الدفاعي باستمرار. ويمكنك تحقيق هذا الأمر أثناء المفاوضات بكثير من الطرق، ومنها ما يلي:

- تجاهل ما يقال، وواصل الحديث عن نقاط قوتك.
- هاجم نقاط الضعف عند خصمك.
- توصل إلى مداخل جديدة. ما الذي تستطيع أن تقدمه، بينما لا يستطيع الآخرون؟ تشتمل الأمثلة على التعاقدات طويلة الأجل، وشهادات الضمان، وما إلى ذلك.
- تظاهر بالقوة. إن التصنع سينجح ما دام الخصم لم يتحداك. ولكن عليك بالحذر هنا، حيث إنك قد تضطر إلى استخدام بدائلك التفاوضية أحياناً.
- أوجد وهم القوة. على سبيل المثال، إذا كنت تسعى للحصول على قرض من أحد البنوك، فلمح إلى وجود منافسة على شركتك. قل شيئاً مثل: "إن هناك بنكاً آخر يريد التعامل معنا، ولكنني لم أعجب بقدرتهم على الاستجابة لاحتياجاتنا التوسعية".

تلميح: لا تذكر اسم البنك الآخر، حتى إذا ضغط عليك، بل قل: "لن يكون من الإنصاف أن أفضح هذا البنك بعد أن ذكرت مشاعري السلبية تجاهه". إن هذا الرد يدفع أفراد البنك الذين تتفاوض معهم إلى التخمين. إنهم قد لا يصدقونك. ولكن على الجانب الآخر، فإن زرع بذرة الشك في تربة خصبة قد يعود عليك بمحصول وافر من النقود.

٢ـ٤ التخطيط لكيفية الحصول على الكثير بالقليل

إن لب أي تفاوض يكمن في التوصل إلى أفضل اتفاق ممكن. ولتحقيق هذا بنجاح، يعد من مصلحتك أن تقدم أقل قدر ممكن من التنازلات للطرف الآخر. حاول إذاً في البداية أن تبقي خصمك في جانب الدفاع، كما ذكرنا في السابق. ومن طرق تحقيق هذا الغرض أن تجعل الطرف الآخر يقدم العرض المبدئي بنفسه. (انظر القسم ١٠-٨ للتعرف على حالة استثنائية لهذا القاعدة).

استمر بعد ذلك في فتح الثغرات في مركز الخصم بغرض حمله على التراجع وتقديم التنازلات، الواحد تلو الآخر. إن هذا ليس صعباً دائماً كما قد تتخيل، وبخاصة إذا كان الطرف الآخر في حاجة إلى الاتفاق أشد من حاجتك إليه.

من المجالات الجانبية لهذا المدخل أن تصغي لما يقوله الطرف الآخر، فهذا يتيح لك الفرصة للإمساك بما يعد مهماً بالنسبة له. وبمجرد أن تعرف أولويات الخصم، سيمكنك أن تحصد فوائد جوهرية في مجالات الاتفاق التي لا تعد جزءاً أساسياً من جدول أعماله.

ومع الأسف، فلا يجب أن تتوقع الوصول إلى أهدافك بسهولة، إلا إذا كنت تتعامل مع مفاوض عصبي حديث العهد بالتفاوض. ولهذا فإنك ستضطر إلى تقديم التنازلات على الأرجح حتى تتوصل إلى اتفاق نهائي. أما الخدعة هنا، فهي أن تقدم التنازلات التي حددتها في عرضك الأول ببطء وبمعارضة. (انظر القسم ١-٦).

وعلى أي حال، فقد تضطر إلى تجاوز هذا الحد، وإلى تقديم بعض التنازلات الحقيقية. تعامل عندئذ مع كل تنازل تقدمه بوصفه تنازلاً رئيسياً، واحرص على أن يقدم لك الطرف الآخر تعويضاً جيداً في المقابل. إن المفتاح الحقيقي للنجاح في هذا المجال لا يكمن في المهارة مثلما يكمن في الصبر والمثابرة. حافظ على مسارك إذاً، وارفض أن يخرجك عنه خصمك.

٢ـ٥ النظر إلى الجوانب بعيدة المدى للاتفاقات المقترحة

هناك ميل حقيقي في أي تفاوض للتركيز على الحاضر والتغاضي عن المستقبل. وبطبيعة الحال، فهناك بعض الاتفاقات السريعة التي تغيب فيها احتمالات التعامل المستقبلي مع نفس الطرف. وفي مثل هذه الحالات، لن يكن للاعتبارات المستقبلية أهمية كبيرة. ولكن بالرغم من الطبيعة السريعة والخاطفة لتلك الاتفاقات، فمن المفيد أن تتمتع بالحيادية والأخلاقيات، حيث إن السمعة السيئة التي ترتبط باستغلال المواقف تنتشر كالنيران.

وعلى الجانب الآخر، فإن عديداً من معاملات العمل لها عمر يتجاوز التعاقد الحالي. ولهذا تعد المؤثرات بعيدة المدى من أول الأمور التي يجب عليك أن تفكر فيها أثناء إعدادك للتفاوض. على سبيل المثال، هل سيكون التعاقد بعيد المدى، أو هل هناك إمكانية لإضافة بعض الخيارات التي ستطيل فترة الأداء؟ وإذا كان الأمر كذلك، فما البنود المتضمنة التي تمثل التكاليف المستقبلية للعمل والمواد والتمويل، وما إلى ذلك؟

هناك أمر آخر يجب عليك التفكير فيه، وهو إمكانية التعامل المستقبلي. فربما يكون قبولك لاتفاق أقل من مرض الآن سيمهد الطريق لتعاملات مستقبلية عالية الربحية.

هناك أيضاً أمر آخر يتعلق بقبول سعر منخفض الآن أملاً في رفع هذا السعر لاحقاً عن طريق: (١) زيادة حجم التعامل و/أو (٢) زيادة السعر عند استقرار مركزك. ولكن عليك بالحذر هنا، حيث إن عرض سعر يساوي سعر التكلفة أو يقل عنه قد يعود عليك بالخطورة، وبخاصة إذا لم يكن من مصلحة المشتري أن يبقى معك بطول الطريق.

أما إذا كنت أنت المشتري، فاحترس من هذا الأمر. فقبول أقل الأسعار ليس دائماً صفقة رابحة كما يبدو. إذ ربما ينتهي بك الأمر إلى التورط مع مورد يجبرك على دفع المزيد في تعاقدات المتابعة. ويشيع هذا الأمر على وجه الخصوص في حالات عقود الأبحاث والتنمية، حيث يوقع العقد بقيمة منخفضة عن عمد بنية تعويض الخسائر في تعاقدات المتابعة اللاحقة للإنتاج الموسع. تأكد إذاً من تأمين نفسك ضد هذا الأسلوب بوضع الاحتياجات والشروط المناسبة في أي تعاقد.

٢-٦ الشراك الخاصة بفرق التفاوض

على وجه العموم، كلما ازدادت درجة تعقيد التفاوض، ازداد عدد الأفراد المشتركين في العملية. ومن نتائج هذا أن التوصل إلى الاتفاق عادة ما يستغرق وقتاً أطول. ومع ذلك، فهناك حاجة واضحة لفرق التفاوض، وبخاصة حين تكون المسائل معقدة، وحين تدعو الحاجة إلى وجود تشكيلة متنوعة من المعارف والخبرات.

وعلى الجانب الآخر، يعد من الحقيقي أيضاً أنه عند التفاوض يفضل أن تقتصر عدد المشاركين على هؤلاء الذين لا يمكن الاستغناء عنهم بالمرة. وهذا لأنه كلما ازداد عدد الأفراد المشاركين في عملية التفاوض، ازدادت الصعوبة التي تواجهها في اتباع استراتيجيتك التفاوضية. بل إن هذه المشكلة تزداد تعقيداً، حيث يرجح أن خصمك سيزيد من عدد أفراد فريقه عندما تزيد أنت من أفراد فريقك.

وبعيداً عن انعدام الكفاءة والفعالية في وجود عدد كبير من الحضور في اجتماعات التفاوض، هناك بعض الشراك الأخرى. فعلى سبيل المثال، قد يحتكر الأخصائيون في كلا الجانبين بعض الأمور إلى الحد الذي لا يتحقق عنده سوى تقدم محدود تجاه تقريب وجهات النظر وحل الخلافات.

ثم هناك دائماً الخطر الذي يتمثل في أن يقول أحد أفراد فريقك شيئاً خطأ يخرج خططك التفاوضية عن مسارها السليم. باختصار، يرتبط عدد الأخطاء الممكنة في التفاوض ارتباطاً وثيقاً بعدد الأفراد المشتركين في العملية. ولهذا، فمن المنطقي أن تكون دقيق الاختيار، سواء فيما يتعلق بعدد الحضور، أو فيما يتعلق بسماتهم الشخصية.

٧-٢ طرق فعالة لاختيار أعضاء فريق التفاوض

عندما تهم باختيار بعض الأفراد للخدمة في فريق التفاوض الخاص بك، ضع المعايير التالية في اعتبارك:

١. المهارات المعينة التي تسعى إليها.

٢. شخصية أعضاء الفريق المحتملين.

٣. الاعتبارات الإدارية التي تؤثر على عمليات الاختيار.

٤. استراتيجيتك التفاوضية العامة.

٥. أي اتفاقات موجودة حول حجم الفريق.

لنتعامل الآن بشيء من التفصيل مع كل من هذه العناصر.

١. المهارات المعينة التي تسعى إليها

إن نوعية المعرفة والخبرة التي يحتاج إليها فريق التفاوض سوف يحددها الأمر الذي تتفاوض من أجله. فهناك عديد من المفاوضات التي تتطلب مهارات في المحاسبة والقانون، وأي من المجالات الفنية الأخرى التي قد تعد هي موضوع التفاوض. وعلاوة على ذلك، فإن الخبراء في مثل هذه الموضوعات قد تدعو الحاجة إليهم فقط في جوانب محدودة من التفاوض. عليك إذا أن تقصر عملية الاختيار عموما على تلك الوظائف التي ترى أنها لازمة لنجاح التفاوض. وكلما أمكن، تخير الأخصائيين المناسبين بوصفهم مشاركين "تحت الطلب" عندما تبدأ اجتماعات التفاوض. فبهذه الطريقة ستكون الخبرة متاحة عند الحاجة إليها، ودون إضافة أفراد ليست لهم سوى مسئوليات محدودة بوصفهم عناصر نشطة في فريق التفاوض.

٢. شخصية أعضاء الفريق المحتملين

عادة ما يتم التغاضي عن هذا الأمر عند اختيار أعضاء فريق التفاوض. وحتى إذا كان أحد الأفراد مشهوراً بأن لديه شخصية "ملتوية"، فإن هذه الحقيقة يتم التغاضي عنها عادة لما لدى هذا الفرد من خبرة ومعرفة. ويعد هذا تجاهلاً لحقيقة أن المفاوضات تعد مسعىً فردياً، ولذا فإن اختيار الفرد الخطأ يمكن أن يلحق كثيراً من الأضرار بالفريق.

لذا، وكقاعدة عامة، عليك أن تبحث عن الأفراد الذين يجيدون العمل الجماعي، ويعرفون متى يتكلمون ومتى ينصتون للآخرين. وبالتبعية، عليك أن تبتعد عن أي فرد كثير الكلام، أو متضخم الذات، أو ذي مصلحة شخصية.

تلميح: إذا كان هناك فرد تحتاج لما لديه من معرفة وخبرة، ولكنك لا تريده على مائدة المفاوضات، فاطلب منه المشورة قبل جلسات التفاوض وبعدها، وأيضاً أثناء الراحات.

٣. الاعتبارات الإدارية التي تؤثر على عمليات الاختيار

إن مسألة السياسات الإدارية والتنظيمية تعد من جوانب اختيار أعضاء الفريق التي لا يمكن تجنبها تماماً. ويسري هذا الأمر على وجه الخصوص في المنشآت الضخمة التي تتولى فيها الأقسام المتعددة مسئوليات وظيفية قد تؤثر عليها نتائج المفاوضات بشكل أو آخر. وبطبيعة الحال، فإن الأقسام التي لها مصلحة مباشرة في النتائج لابد من الرجوع إليها، وقد يشترك فيها فرد أو أكثر في فريق التفاوض.

ولكن قد تكون هناك أيضاً بعض المجموعات الأخرى التي قد تكون لها مصلحة في المفاوضات حتى تحمي مصالحها الحقيقة و/أو المتخلية. وقد تكون القضية الفعلية لهذه المجموعات مجرد مسألة سطحية، أو مجرد استياء من إبعادها عن المفاوضات. ولكن هذا الأمر قد يكون موضوعاً خداعاً في بعض الأحيان. ففي نهاية الأمر، يعد المسئولون التنفيذيون الذين يجلسون في مراكز السلطة، ويتيحون لهذه المجموعات الفرصة لإلقاء العقبات في طريقك، قوة لابد أن تحسب حسابها.

وعلى الجانب الآخر، فأنت تخطط لإحدى جلسات التفاوض، وليس لتجميع موسع للمنشقين. ولهذا فلكي تتجنب المشكلات المحتملة هنا، عليك أن تجمع أكبر عدد ممكن من الأفراد في المجلس أثناء جلساتك التخطيطية. ولكن لا تضف هؤلاء الأفراد إلى فريق التفاوض ما لم تحتم عليك الظروف ذلك.

٤. استراتيجيتك التفاوضية العامة

إن اختيار فريق التفاوض أمر تحدده خططك التفاوضية بصورة جزئية. وهذه الاعتبارات لا تشتمل فقط على ما تتفاوض من أجله، وإنما يدخل فيها أيضاً من تتفاوض معهم. فعلى سبيل المثال، قد تعرف أن خصمك يسهل التعامل معه بصفة فردية أو في صورة مجموعات صغيرة. ولأن الأمور تسير على هذا النحو؛ يتعين عليك أن تحد من عدد أفراد فريقك التفاوضي.

أما الوجه الآخر للعملة؛ فهو أنه قد يكون لديك مبرر يجعلك تعتقد أن زيادة عدد أفراد الفريق سيعمل في مصلحتك. فعلى سبيل المثال، من الممكن أن توصل المجموعة كبيرة الحجم إحساساً نفسياً بالقوة للآخرين. ولكن ليس من مصلحتك أن تتحمس كثيراً لمثل هذا النوع من المناورات، حيث إن خصمك قد يشن عليك هجوماً مضاداً بجيش الخبراء الذين يعملون لمصلحته. وعلاوة على ذلك، فإن المشكلات الكامنة في المجموعات الكبيرة يمكن أن تطغى على أية ميزة نفسية ممكنة.

إن مشاعرك الخاصة قد يكون لها عواقب أعظم بكثير من موقف خصمك تجاه المجموعة الكبيرة. فإذا كنت تشعر بمزيد من الراحة مع المجموعات الصغيرة، فعليك بهذه المجموعات، ما دام صغر حجم المجموعة لا يضر بمركزك التفاوضي.

وأخيراً، هناك بعض المفاوضات التي تتطلب بطبيعتها قدراً كبيراً من السرية. وفي مثل هذه المواقف، سيكون من مصلحتك أن تقصر عدد أفراد المجموعة على الحد الأدنى.

٥. أي اتفاقات موجودة حول حجم الفريق

من الشائع أن يتفق كلا الطرفين مقدماً على عدد المشاركين في المفاوضات. وفي حقيقة الأمر، يعد من مصلحتك أن تعرف مع من ستجلس على مائدة المفاوضات. فبهذه الطريقة سيمكنك أن تختار أعضاء فريقك بما يتناسب مع أفراد فريق الخصم. وبعيداً عن رغبات أطراف التفاوض، يمكن أن تؤثر التجهيزات والإمدادات وحدها على عدد المشاركين. فالأماكن التي ستعقد فيها جلسات التفاوض لابد أن توضع في الاعتبار. وبطبيعة الحال، فإذا كنت ستتفاوض في مكان بعيد، فلابد أن توضع التكلفة أيضاً في الاعتبار.

اقتراح: عندما تبدأ في العمل الروتيني لاختيار أعضاء فريقك التفاوضي، سيكون من مصلحتك بلا شك أن تحد من عدد أفراده إلى أولئك الذين لا غنى عنهم لإنجاز المهمة. ولكن المفاوضات مسألة معقدة، وقد تظهر بعض المسائل الفنية التي لم تكن في اعتبارك عندما جمعت أفراد الفريق.

وهذا قد يجبرك على إيقاف المفاوضات، حتى تعيد ترتيب صفوف الفريق، وتحصل على نصائح الخبراء التي تحتاج إليها. يمكنك أن تخفف من حدة هذه المشكلة بإدخال الخبراء في جلساتك التخطيطية الداخلية، حتى وإن كانوا لن يشتركوا فعلياً في المفاوضات. فبهذا سيكون هؤلاء الخبراء على علم باستراتيجيتك عموماً، وذلك إذا اضطررت إلى الاتصال بهم. إن هذا المدخل قد يوفر عليك الكثير من الوقت والفوضى والارتباك.

٢ـ٨ السمات التي يجب أن تبحث عنها في قائد فريق التفاوض

إذا لم تكن أنت الذي ستجري المفاوضات بنفسك، ولكنك المسئول عن نجاحها من وراء الستار، فمن الضروري أن تعين قائداً لفريق التفاوض. ولابد أن يتمتع هذا القائد بكل السمات والملامح القيادية. وعلاوة على ذلك، فلابد أن يكون هذا الفرد فائق القوة في السمات اللازمة للنجاح كمفاوض. ومن هذه السمات:

- القدرة على اتخاذ القرارات السليمة تحت الضغوط الشديدة.
- المهارة في التوصل إلى إجماع في الآراء من بين وجهات النظر المتعددة والمختلفة.
- الطابع المزاجي المتوازن.
- المرونة اللازمة للتكيف مع الظروف المتغيرة.
- الموهبة في إظهار الثقة والكفاءة.
- البراعة في التمييز بين الحقيقة والخيال.

وعلاوة على ذلك، ينبغي أن يتمتع قائد الفريق المعين بثقة جميع رؤسائه، وبخاصة من لديهم حق الاعتراض على نتائج المفاوضات. فإذا لم يكن هذا الفرد يتمتع بثقة رؤسائه، فإن هذا قد يفتح الباب على مصراعيه أمام التخمين، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى مشكلات خطيرة.

ينبغي أيضاً أن يكون هذا الفرد المختار يدعم الغرض من المفاوضات. إذ ليس هناك معنى لمنح الثقة إلى أفراد لا يريدون للمفاوضات أن تنجح، إلا إذا كان الفشل هو الهدف الحقيقي الخفي للدخول في المفاوضات. على سبيل المثال، تجري أحياناً المفاوضات الدبلوماسية بين الدول بالرغم من عدم وجود أية نية للتوصل إلى اتفاق. ولكن غالبية المفاوضات يدخلها الأفراد بنية التوصل إلى اتفاق في نهاية الأمر، ولذا فمن المفيد أن يكون هناك مفاوض يهتم بهذه النية.

من اللطيف أيضاً بالطبع أن تختار فرداً تبشر شخصيته بأنه سيتفاعل جيداً مع الطرف الآخر الذي سيتفاوض معه. ولكن من الصعب أن تجد فرداً تتوافر فيه كل هذه السمات، ولذا فمن الأفضل أن تترك التفاعل الجيد مع الخصم للحدس. إن مصدر القلق الوحيد هنا هو ألا تختار فرداً يتسم بعدائه الشخصي للطرف الآخر.

مؤشر: من المشاعر الأكثر إحباطا، والتي قد يعاني منها أي مفاوض أن يخمن الآخرون أفعاله ونواياه. بل والأسوأ من هذا هو ما اعتاد عليه بعض المسئولين التنفيذيين الكبار، الذين يتجاوزون فريق التفاوض، ويتعاملون مباشرة مع الطرف الآخر. وكثيرا ما يؤدي هذا السلوك إلى اتفاقات متسرعة وغير مدروسة، يضطر كلا الجانبين إلى التعايش معها. ولذا يتمثل الأساس في أن الأفراد الذين منحوا الثقة والسلطة للتفاوض لابد أن يسمح لهم بالقيام بوظائفهم. وإن لم يحدث هذا، فلن يكون لديهم حافز كبير لبذل قصارى الجهود، ما داموا يتوقعون أن رؤساءهم سوف يتخطونهم. كما أن الأطراف الأخرى عندما تدرك أنه من السهل تحقيق النجاح باللجوء إلى الرؤساء، فسوف يضعف مركز المفاوض كثيرا. ولهذا فبمجرد تعيين قادة المفاوضات، لابد أن يقدم لهم الرؤساء الدعم الكامل.

٢ـ٩ كيف تختار أفضل المفاوضين بحسب الظروف

هناك بعض الأوقات التي يكون فيها أفراد معينون هم أفضل اختيار للتفاوض حول أحد الاتفاقات، حتى وإن كان هؤلاء الأفراد المختارون لا يتمتعون بمهارات التفاوض التي يتمتع بها بعض الآخرين. ومن أسباب هذا أن الألفة الشخصية قد تنجح أحيانا بينما تفشل كل التكتيكات الأخرى. إن هذا أمر شائع، ولدى الجميع قصة أو أكثر توضح كيف أن شخصا ما قد نجح في إقناع شخص آخر بالبيع أو بالشراء بعدما فشل الآخرون.

إنك لن تجد هذا المنطق صعبا إذا فكرت فيه. فالعديد من القرارات تتخذ على أساس عاطفي. ومع أن الأمور قد تبدو بخلاف ذلك، فلسنا نخضع جميعا لإغراء المال. فالاتفاقات تعقد أحيانا فقط لأن الطرف الذي يسعى إليها قد نجح في كسب ثقة الطرف الآخر. ويشيع هذا في المواقف التي لا يكون لأحد فيها حاجة أو رغبة حقيقية في التخلي عن شيء ما. وعندئذ سيكون الحل الوحيد لحمل هذا الفرد على أن يغير رأيه هو كسبه شخصا.

من الأسباب الأخرى لتعيين مفاوض معين أن هذا الفرد يتمتع بسجل حافل من الاتفاقات الناجحة مع الطرف الآخر. إن المفاوضين الخبراء يعرفون الفروق الدقيقة لخصومهم، ولذا فهم أفضل استعدادا لعقد الاتفاقات بشكل أسرع من أي فرد ليس على دراية بالموقف.

ولكن عليك بالحذر هنا، فالمفاوضون الذين يتعاملون مع نفس الخصم لفترة طويلة قد يقعون في الخطأ أحياناً. فلأنهم قد تعرفوا جيداً على الأفراد الذين يتعاملون معهم، فإنهم قد لا يبذلون نفس الجهد الذي قد يبذلونه في ظروف أخرى. ولهذا يعد من المفيد أن تغير المفاوضين من وقت لآخر في ظل المفاوضات المتكررة.

أما العامل الأكثر أهمية في اختيار المفاوض الذي يصلح لإحدى المهام التي تتولى مسئوليتها، فهو مشاعرك الشخصية. ففي نهاية الأمر، إذا كان عليك التعايش مع النتيجة، فمن الأفضل أن تكون مستريحاً لمن تختاره كي ينوب عنك.

٢ـ١٠ تلميحات حول إحاطة فريقك في التفاوض علماً بالأمور

من الضروري أن تعقد اجتماعات سابقة للمفاوضات مع فريقك حتى تحيط الأفراد علماً بمسائل التفاوض، وحتى توزع الأدوار، وتخطط الاستراتيجية العامة. وبعيداً عن الموضوعات المتعلقة بالتفاصيل الجزئية لما تتفاوض عليه، فإن الموضوعات العامة التي ينبغي تغطيتها تشتمل على التالي:

- تعيين متحدث رسمي (عادة ما يكون هو قائد الفريق) سيكون مسئولاً وحده عن تقديم العروض والاستجابة لها.
- تحديد مسئوليات كل عضو من أعضاء الفريق.
- وضع جدول زمني للانتهاء من تقارير ما قبل المفاوضات. ملحوظة: هناك عملية تمهيد مطولة تسبق عديداً من المفاوضات. وقد تدعو الحاجة إلى مراجعة كم كبير من المعلومات المالية والفنية والإدارية. ويسري هذا الأمر على وجه الخصوص حيث تكون هناك عروض رسمية، الأمر الذي قد يؤدي إلى عقد اجتماعات داخلية لفريق التفاوض بصورة دورية بطول فترة زمنية قد تمتد إلى أسابيع أو شهور.
- استيعاب أن التعليقات التي لا داعي لها لا يجب أن تصدر في اجتماعات التفاوض .
- الاتفاق على الإجراء الذي يجب اتباعه لإيقاف جلسة التفاوض مؤقتاً عند الحاجة إلى عقد مؤتمر داخلي لاختيار المرشحين أو للاستعانة ببعض الخبراء .
- تعيين فرد لتدوين ملحوظات لكل ما يقال .
- تحديد من سيحضرون كل جلسات التفاوض، ومن سيحضرون الجلسات التي تغطي موضوعات محددة، ومن سيكونون "تحت الطلب" عند الحاجة إليهم.

- تخطيط استراتيجية التفاوض، بما في ذلك تحديد الهدف من المفاوضات، وتعيين التكتيكات التي ستطبق لتحقيق هذا الهدف.
- تقييم أهداف الطرف الآخر واستراتيجيته المرجحة (يغطي الفصل ٣ هذا الموضوع بالتفصيل).
- نصح جميع أعضاء الفريق بعدم فتح أي حوارات شخصية تتعلق بالمفاوضات مع أفراد الفريق الخصم. وهذا لمنع تسرب المعلومات غير المقصود الذي يمكن أن يلحق الضرر بعملية التفاوض.

في بعض الأحيان، قد يتعين تحذير أعضاء الفريق من مناقشة المسائل المتعلقة بالتفاوض مع أولئك الذين لا يجب أن يحيطوا بها علماً في داخل الشركة. وهذا التحذير المسبق لا يتعلق بانعدام الثقة بباقي الموظفين، ولكنه يهدف إلى تجنب التعليقات العابرة وغير المدروسة. ففي نهاية الأمر، يعد من المثبط للهمة أن تجد أحد مندوبي الخدمة يقول للعميل: "لقد سمعت أثناء راحة القهوة أن شركتنا تخطط لشراء شركتك"، في حين أن رئيس الشركة شخصياً لا يعرف أن شركتك تخطط لتقديم هذا العرض.

تلميح: بطبيعة الحال، يعد تسريب المعلومات عن عمد للحصول على ميزة أسلوباً تفاوضياً يستخدم في بعض الأحيان. (انظر القسم ٧–١٠ لتتعرف على كيفية القيام بهذا الأمر).

٢ـ١١ تحقيق الانسجام والتناغم في المفاوضات متعددة الأطراف

تجري المفاوضات أحياناً مع مصادر متنوعة ومتعددة. وقد يهدف هذا إلى الحصول على سعر أعلى، وبخاصة حين يكون هناك عدة مشترين مستعدين للدخول في منافسة بعضهم مع بعض. (ويعد هذا الأسلوب من الأساليب الشائعة التي يستخدمها وكلاء الأعمال الذين يعملون في مجالات الرياضة أو الترفيه، أو ما إلى ذلك). أما الوجه الآخر للعملة، فهو استخدام هذا الأسلوب للحصول على أقل سعر ممكن. (يعد هذا الأسلوب من الأساليب القياسية في الشركات والهيئات الحكومية).

إن الفرق الرئيسي بين التنافس في تقديم العطاءات من مصادر متعددة والمفاوضات مع مصدر واحد يتمثل في العامل الرسمي الذي تتسم به عملية التفاوض إلى حد بعيد عند تعدد المصادر. ولكن هذا العامل الرسمي يتفاوت أيضاً بصورة كبيرة، ما بين الإجراءات الصارمة نسبياً التي تستخدمها الوكالات الحكومية، والأساليب الأقل رسمية والتي يشيع استخدامها من جانب وكلاء الأعمال.

أما الميزة الواضحة للتفاوض مع مصادر متعددة، فهي الفرصة المتاحة للحصول على اتفاق أفضل بكثير مما قد تحصل عليه بالتفاوض مع طرف واحد فقط. ولكن هناك أيضاً عيوباً لمثل هذه المفاوضات، تماماً كما في أي شيء آخر.

على سبيل المثال، حين تتنافس عدة مصادر على نفس الوظيفة، سيكون من بين الاحتمالات أن يقدم مصدر أو أكثر تقديرات منخفضة بصورة غير واقعية للفوز بالتعاقد. ولكي تحمي نفسك من هذه الممارسة، عليك بالفحص المكثف والدقيق للعروض التنافسية المقدمة، لعل الأمور تختلف بعد ذلك. عليك أيضاً بالرقابة عن قرب للأداء، حتى تتأكد من أن الجودة لم تذهب ضحية للسعر. من العيوب الأخرى مستوى الموارد التي ينبغي توظيفها لمراجعة العروض المتعددة. كما أن التفاوض مع مصادر متعددة قد يكون مضيعة للوقت بالطبع.

من المخاطر الحقيقية ولكن الأقل وضوحاً إمكانية ألا يتقدم أحد للمناقصة. وعندما يحدث ذلك، لن تكون في مركز تفاوضي قوي إذا شرعت في التفاوض مع مصدر واحد بعد ذلك. فالرسالة التي يوصلها هذا الموقف في النهاية هي أن أحداً لم يهتم كثيراً بما كنت تعرضه. ونتيجة لذلك، سيحتل المصدر الذي تتفاوض معه مقعد القيادة حين تتطرق الأمور إلى بنود وشروط التعاقد. وهناك مقولة شائعة ستسمعها إذا كنت تبيع شيئاً ما، وهي: "إن أحداً لم يهتم، لذا لا تتوقع مني أن أدفع لك الكثير". وعلى العكس، إذا فشلت في جمع العروض بوصفك مشترياً، فإن البائع الوحيد لن يكون لديه ما يحمله على إبقاء السعر منخفضاً.

وبعيداً عن عيوب التعامل مع مصادر متعددة، هناك المكاسب الحقيقية للمنافسة. ففي أي وقت يمكنك فيه أن تجعل عدة مصادر تتنافس لكي تبيع لك منتجاً، ستزيد فرصتك في الحصول على سعر أفضل. أما إذا كنت أنت البائع، فهناك أمثلة شديدة الوضوح، كالاتفاقات التي يعقدها الرياضيون المحترفون حين تكون هناك عدة أندية مهتمة بالحصول على خدماتهم.

من الأفضل عموماً أن تستخدم التفاوض مع مصادر متعددة بوصفك مشترياً حين تسعى إلى الحصول على منتج شائع أو استهلاكي يمكن أن يوفره لك عدد من المصادر. أما الدخول في مفاوضات مع أطراف متعددة بوصفك بائعاً، فإنه يعد عملياً جداً حين يكون لديك منتج أو خدمة فريدة من نوعها، ويسعى إليها الجميع.

ملحوظة: لا يجب أن يحدث خلط بين المفاوضات متعددة الأطراف والمزادات التي يفوز فيها أعلى سعر من جهة، وإجراءات المناقصات الرسمية التي يرسو العطاء فيها على صاحب أقل سعر دون مزيد من المفاوضات من جهة أخرى.

وتستخدم هذه المناقصات الرسمية من جانب الوكالات الحكومية لشراء السلع. أما إجراءات التفاوض، فهي لا تتسم بالمرونة بالطبع، ولذا يمكن أن يحدث نوع من التداخل إلى حد كبير في كيفية معالجة الأمور.

تحذير: عندما تجري مفاوضات متعددة الأطراف، تأكد دائماً من أن الجميع يلعبون وفق نفس القواعد. ينبغي إذاً أن تقدم نفس الخطوط العريضة لكل طرف محتمل، سواء كنت تصدر طلباً رسمياً للعروض، أو كنت تستخدم إجراءً أقل رسمية مثل الحوارات عبر الهاتف. كيفما كان الأسلوب، ينبغي أن يستلم كل من المشاركين نفس المعلومات، ونفس المواعيد النهائية، ونفس الفرصة المتكافئة لتعديل عرضه. إن التمييز في المعاملة بين أطراف التفاوض سوف يدمر مصداقيتك، الأمر الذي يجعل من الصعب عليك أن تقنع أي طرف بالاشتراك في مفاوضات أخرى معك في المستقبل.

الفصل ٣

تحليل مركز الخصم

إن التخطيط لأهدافك التفاوضية يرسي الأساس الأول لبدء المفاوضات. ومن الضروري أن تواصل البناء على هذا الأساس بالتفكير فيما يريد خصمك إنجازه. ويعد هذا الأمر من المتطلبات التي لا يمكن تجاهلها، حيث إنه قد يكون هو الذي يحدد النجاح أو الفشل أثناء المفاوضات.

وعلاوة على ذلك، فإن أهداف الطرف الآخر قد تختلف كثيراً عما تعتقده من ظاهر الأمور. إذ قد تكون للخصم أهداف خفية، والفشل في إدراك هذه الأهداف يمكن أن يعرضك للوقوع في مأزق تفاوضي. وبطبيعة الحال، فبمجرد أن تبدأ المفاوضات بجدية، ستتعرف على ما يسعى خصمك إلى تحقيقه بصورة أكبر. وعلى أي حال، فإن تخصيص قدر من الوقت لتحليل الاستراتيجية المحتملة للخصم قبل بدء المفاوضات يتيح لك بداية أفضل نحو تحقيق أهدافك.

ولكي تنجح في تحقيق مثل هذه البداية، لابد أن تحاول تحديد الأهداف التفاوضية لخصمك. ثم تحاول الموازنة بينها وبين أهدافك. من المفيد أيضاً أن تفكر في الاستراتيجية المحتملة التي سيوظفها الخصم لتحقيق ما يريد. ويتطلب هذا الأمر أن تقيم نقاط القوة والضعف في مركز الخصم، حتى تستطيع أن تفند بفعالية حججه التي يطرحها على مائدة المفاوضات. إن هذا التقييم سيقلل من احتمالات أن تواجه مفاجآت عند بدء المفاوضات.

من المفيد أيضا أن تفكر في الأفراد الذين ستتفاوض معهم. هل لديهم من السلطة ما يتيح لهم التوصل إلى اتفاق. أم أن القرارات الرئيسية سيتخذها آخرون لم يشتركوا في المفاوضات بصورة نشطة؟ وعلاوة على ذلك، فإذا بدا أن المفاوضات ستكون معقدة،أو كنت لا تشعر بالراحة للمواجهة، فربما يكون من مصلحتك أن تجري تجربة مع أفرادك. إن هذه التجربة ستبين لك ما إذا كنت مستعدا بالشكل اللائق أم لا. ولذا تتعامل الأقسام التالية مع بعض الموضوعات المتعلقة بتقييم مركز الخصم قبل بدء المفاوضات.

٣ـ١ تقييم خطة الخصم

إن الهدف الأساسي للتفكير فيما سيقوم به خصمك أثناء المفاوضات هو الاستعداد الجيد لأي أمر طارئ. ومع أن كل الأمور قد تبدو بسيطة ظاهريا، فإن خصمك قد تكون لديه أهداف خفية لا ينوي أن يكشف عنها. وإذا كان بإمكانك أن تتوقع هذا الاحتمال، فسيكون من الأسهل عليك أن تعدل موقفك أثناء المفاوضات، وإلا فقد تواجه صعوبة في التوصل إلى اتفاق. وذلك لأن ما تعرضه سيكون مبنيا على الظاهر فقط، وليس على الأهداف الحقيقية الخفية للطرف الآخر.

من الأسهل أن تتوصل إلى اتفاق بلا شك إذا كشف كلا الطرفين أوراقهما على مائدة المفاوضات. وفي كثير من الأحيان، يعد هذا هو الوضع عموما، إذ لا توجد تعقيدات كثيرة وراء عديد من الاتفاقات. ولكن هناك أوقاتا يختلف فيها ظاهر الطرف الآخر عن باطنه. وفي حقيقة الأمر، فحتى المعاملات الأساسية بين البائع والمشتري قد تشتمل على بعض العوامل الخفية التي يمكن أن تؤثر على عملية التفاوض. من المفيد إذا أن تجري ولو تحليلا سريعا على الأقل قبل البدء.

على سبيل المثال، افترض أن الشركة (أ) تتفاوض مع الشركة (ب) حول بيع بعض العناصر لها، والشركة (ب) عميل قديم للشركة (أ). وافترض أن مفاوض الشركة (أ) قد شعر بالمفاجأة حين اكتشف أن الشركة (ب) تسعى إلى الحصول على تنازلات بالغة في السعر، إذ كانت كل المفاوضات السابقة مع الشركة روتينية إلى حد بعيد. ومع أن مفوض الشركة (أ) قد قام بمحاولات جادة لإقناع الطرف الآخر، فإنه لم يتزحزح عن مطالبه قيد أنملة. وهكذا فشل الطرفان في التوصل إلى اتفاق. حيث إن الشركة (أ) لن تتمكن من تحقيق أي ربح بالسعر الذي تريده الشركة (ب).

ثم تكتشف الشركة (أ) بعد ذلك أن الشركة (ب) قد عقدت مع الشركة (ج) اتفاقا على توريد عنصر مماثل أقل جودة بنفس السعر الذي رفضته الشركة (أ). وقد عرفت الشركة (أ) أيضا أن الشركة (ج) قدمت تسهيلات جيدة في السداد للشركة (ب). أما ما لم تعرفه الشركة (أ) في وقت

المفاوضات، والذي كان يمكن أن تكتشفه بإجراء بعض الأبحاث، فهو أن الشركة (ب) كانت تمر بأزمة مالية طاحنة. ونتيجة لذلك، فقد كانت تبحث عن مورد أقل تكلفة؛ ويوفر لها تسهيلات جيدة في السداد.

لقد كان بإمكان الشركة (أ) أن توفر للشركة (ب) عنصراً أقل تكلفة وجودة فقط إذا علمت أنها كانت تسعى لتقليل السعر. ولكن الشركة (ب) لم تكن ترغب في الكشف عن أزمتها المالية. ولذا افترضت الشركة (أ) ببساطة أن الشركة (ب) تتقدم بمطالب غير منطقية استغلالاً لعلاقة العمل طويلة الأمد التي تربطها بالشركة (أ). وتوضح هذه الحالة أنه حتى عندما تكون هناك علاقة عمل قائمة، فإن ظروف الطرف الآخر قد تتغير. وربما تعرف شيئاً عن تغير الظروف؛ أو قد لا تعرف شيئاً كما في حالة الشركة (ب). ولهذا فحتى إذا كانت هناك اتفاقات ومعاملات سابقة مع الطرف الآخر، فمن المعقول والمنطقي أن تتجنب الافتراضات، وإلا فقد تواجه صعوبات مفاجئة على مائدة المفاوضات.

وبطبيعة الحال، فقد تكون هناك أسباب استراتيجية -في أي تفاوض- يلتزم بها المفاوضون إلى أبعد حد. فعلى سبيل المثال، قد لا يرغب الطرف الآخر أن تعرف بعض الحقائق خوفاً من أن ترفض الاتفاق. (مثال: قد يكون أحد المشترين المحتملين للأراضي على علم بأن هناك خطة لإنشاء طريق سريع بالجوار، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة قيمة الأرض في هذه المنطقة). ومن الأسباب الأخرى لحجب المعلومات السعي لتقوية المركز التفاوضي (مثال: البائع الذي يحتاج إلى السيولة النقدية قد يعرض ميعاداً مبكراً للتسليم. وإذا كان الطرف الآخر يعرف السبب، فإنه يمكن أن يستغله لمصلحته في المفاوضات). هناك في الحقيقة أسباب كثيرة تبرر للطرف الآخر أن يحجب عنك بعض المعلومات القيمة. ولهذا عليك أن تعرف بنفسك أكبر قدر ممكن من المعلومات قبل الجلوس على مائدة المفاوضات.

إن تحليل خطة الخصم بنجاح لا يتوقف فقط على الإلمام بأكبر قدر ممكن من المعلومات، وإن كان الإلمام بالمعلومات جزءاً لا يتجزأ من عملية التحليل بالطبع. ولكن مجرد النظر إلى التفاوض من منظور الطرف الآخر قد يكشف الكثير. على سبيل المثال، هل تبيع الشركة الأخرى الفرع محل التفاوض فقط لأنه لا يحقق أرباحاً، أم لأنها تريد أن تركز مواردها على مجالات أخرى؟ هل يشتري الطرف الآخر منتجاً منك بسبب السعر، أم الجودة، أم ميعاد التسليم، أم بعض العوامل الأخرى؟ إن تحديد أهداف الطرف الآخر في غاية الأهمية، إذ إنه يمكن أن يؤثر على البنود والشروط التي يمكنك التفاوض عليها. وعلى وجه العموم، فإن التعرف على مركز الخصم قبل البدء في التفاوض سيزيد من احتمالات نجاحك حين تبدأ المفاوضات.

٢ـ٣ التمييز بين أهدافك وأهداف خصمك

عند التخطيط للتفاوض بما يحقق أهدافك، سيكون من المفيد أن تقارن بين أهدافك وما يسعى الطرف الآخر لإنجازه. إن القيام بهذه الخطوة سيساعدك في إيجاد أرضية مشتركة تتيح التوفيق بين أهدافك وأهداف خصمك. ولا يشكل هذا الأمر مشكلة في المعاملات الأساسية، حيث إن أعقد ما في المفاوضات حينئذ ليس سوى الاتفاق على السعر الذي سيدفع في مقابل العنصر.

ولكن حتى في هذه الحالة، قد تكون هناك أحياناً بعض الاعتبارات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على السعر الذي سيقبله أحد الأطراف نظير الفوائد الأخرى للتوصل إلى اتفاق. ففي نهاية الأمر، عندما يصل الطرفان بمسألة السعر المقبول إلى طريق مسدود، كثيراً ما يؤدي تقديم أحد التنازلات في مجال آخر إلى التوصل لاتفاق. إن الحقيقة هنا تتوقف بشكل كامل على موضوع المفاوضات، وأيضاً على حاجات أطراف التفاوض.

إن طبيعة الأمر -في الحقيقة- قد تكون عاطفية أكثر منها مادية. (مثال: يرفض مسعود المسعود في البداية السعر المعروض مقابل قطعة الأرض التي سيقام عليها المبنى، ولكنه يقبله أخيراً حين يعرض الطرف الآخر أن يسمي المبنى باسمه). وبطبيعة الحال، فإنك لن تكون قادراً على تحديد كل أهداف خصمك قبل بدء المفاوضات. فبعض هذه الأهداف قد يظهر إلى النور أثناء عملية التفاوض ذاتها، في حين أنك أنت وخصمك قد تكون لديكما بعض الأهداف التي لا يزاح عنها الستار أبداً أثناء المفاوضات. (انظر القسم ٥-٣ حول البحث عن المفاتيح أثناء المفاوضات).

ومع ذلك، فمن المهم أن تفكر على الأقل في كل الأهداف الممكنة للطرف الآخر. الأمر الذي يساعدك في تكييف عرضك بما يتوافق مع تلك الأهداف. وقد يفيد هذا الأمر أيضاً عندما تتعقد المفاوضات، حيث إن القدرة على تقديم عرض يحقق للطرف الآخر بعضاً من مطالبه غير المعلنة يمكن أن يكسر بسرعة ذلك الجمود الذي يحل أحياناً على المفاوضات.

وفي حقيقة الأمر، فإنك قد تتوصل -بقليل من التفكير الابتكاري- إلى بعض الأفكار التي يمكن أن تساعدك في أن تبيع للخصم عرضاً لم يكن ليفكر فيه أبداً. عدد في أي مرة أهدافك الرئيسية والثانوية، بما في ذلك ما يجب أن تحصل عليه حتى تتوصل إلى اتفاق، إضافة إلى الشروط والبنود التي ترغب فيها. عدد بعد ذلك الأهداف الواضحة لخصمك، إضافة إلى العوامل الأخرى التي قد يكون لها تأثير على التوصل لاتفاق. ابحث بعد ذلك عن تلك العناصر التي تخدم مصالحك ومصالح الطرف الآخر على حد سواء. (مثال: ربما يحتاج كلاكما إلى التوصل لاتفاق في تاريخ محدد). وكلما زادت المصالح المشتركة التي يمكن التوصل إليها، ازدادت احتمالات التوصل إلى اتفاق في مرحلة

مبكرة من المفاوضات. وبطبيعة الحال، فكلما اتسعت الهوة التي تفصل بين الطرفين في المسائل التي يتم التفاوض عليها، ازدادت على الأرجح صعوبة المساومات التي ستضطر إلى إجرائها حتى تحصل على ما تريد.

تحذير: حين تتوصل إلى قائمة مبدئية للحاجات المتوقعة لخصمك، لا تبدأ المفاوضات بتقديم عرض يحقق له كل هذه المطالب. سوف تجد تغطية لأسباب هذا في الفصول التي تعالج إجراء المفاوضات. وعلى أي حال، فعليك أن تضع في اعتبارك دائماً أنه ليس من الحكمة أن تكشف أوراقك إلى أن تجلس إلى مائدة المفاوضات، وتتوصل إلى رأي قاطع حول نية الطرف الآخر في إجراء المفاوضات.

٣-٢ ستة معايير لتقدير حجم الخصم

من جوانب الإعداد للمفاوضات التي يتم التغاضي عنها كثيراً إجراء تقييم عام للطرف الآخر، مع أن التفكير في هذا الأمر لا يساعدك فحسب على تحديد نقاط القوة والضعف في مركز الخصم التفاوضي، وإنما يساعدك أيضاً في تخطيط استراتيجيتك الخاصة. إليك إذاً بعض الأسئلة التي يعد من مصلحتك أن تطرحها:

١. ما مدى أهمية هذا التفاوض بالنسبة للخصم؟
٢. ما الذي سيتحمل الطرف الآخر خسارته في حالة فشل المفاوضات؟
٣. ما الأثر المالي العام لهذه الصفقة؟
٤. ما وجهة النظر الحالية وقريبة الأمد للطرف الآخر؟
٥. بماذا يشتهر الطرف الآخر في مجاله؟
٦. ما تجاربك السابقة مع الطرف الآخر؟ وإذا لم تكن لك أية تجارب، فما تجارب الآخرين التي نمت إلى علمك؟

لا يجب أن تتهاون في هذه النقاط، وفي نقاط أخرى أيضاً. فالاتفاقات الجيدة لا تتوقف فقط على طبيعة المعاملة ذاتها، وإنما تتوقف أيضاً على الأفراد والمنشآت المشتركة في المفاوضات. وعلاوة على ذلك، فإن التوصل إلى اتفاق لن يكون له أي معنى إلى أن يتم أداء ما اتفق عليه. ولهذا فإن ما يجب أن تسعى إليه هو تحديد مصداقية الطرف الآخر. هل يتسم الطرف الآخر إذاً بحسن النية؟ وهل يتمتع بالقدرة على أداء جانبه من الاتفاق؟

إن مثل هذا التقييم يمكن التغاضي عنه حين تكون هناك مؤشرات لقرب التوصل إلى اتفاق جيد. ولكن الحقيقة هي أنه كلما بدا الاتفاق جيداً في ظاهره، ازدادت أهمية النظر وراء الكواليس لتحديد الأسباب التي جعلت الطرف الآخر يوافق عليه. تذكر دائماً أن الاتفاق إذا بدا جيداً لدرجة لا يمكن تصديقها، فإن غير جيد في الغالب.

إن علاقات العمل المستمرة تعد من المجالات التي يسهل فيها التغاضي عن مثل هذا التقييم. ففي حالة المعاملات المتكررة، يفترض أحياناً أن الأمور ستسير دائماً بشكل سلس. ولكن الظروف تتغير، وأفضل عملائك اليوم قد يتعرض للإفلاس غداً. لا تأخذ أي شيء إذاً كما لو كان أمراً مسلماً به، وبهذا لن تضطر إلى القلق من التعرض لأضرار أي اتفاق سيئ.

٤ـ٣ الحاجة للبحث عن الأهداف الخفية

هناك أوقات يكون للطرف الآخر فيها أهداف لا تظهر على السطح. وبطبيعة الحال، فإن هذه الدوافع الخفية لن تعوق في بعض الأحيان قدرتك على التفاوض من أجل التوصل إلى الاتفاق الذي تريده، حيث تكون مجرد أهداف متعلقة بالطرف الآخر فقط.

ولكن الأهداف غير المعلنة لخصمك يمكن أن تؤثر عليك أحياناً، إما أثناء المفاوضات، وإما لاحقاً. ومن أمثلة ذلك أن يعرض أحد سعراً منخفضاً نظير تحقيق بيع ما. ولا شك أن السعر المنخفض قد يعني أنك تتوصل إلى اتفاق جيد. ولكنه قد يجعلك تواجه مختلف أنواع الصعوبات على الجانب الآخر. إذ قد تتخلف عن مواعيد التسليم، أو قد تصبح الجودة سيئة. بل والأسوأ من هذا أن الشركة الأخرى ربما تنهار قبل أن تسلمك أي شيء.

ومع الأسف، فإنه ليس من السهل أن تعرف ما يجرى في ذهن أي فرد علم اليقين. ولذا فعليك أن تدخل إلى حد ما في بعض التخمين المدروس، الأمر الذي يعني أن تبحث عن مفاتيح تشير إلى أنه لدى الطرف الآخر بعض النوايا غير المعلنة. ولكي تحقق أية درجة من درجات النجاح في هذا الأمر، عليك أن تبحث عن أية علامات تشير إلى وجود شيء غير مريح.

ومن هذه العلامات مثلاً أن يكون الطرف الآخر في عجلة بالغة لإنهاء المفاوضات بينما لا يبدو أن هناك حاجة حقيقية للعجلة، أو أن يكون الطرف الآخر ميالاً لرفض كل ما تطلبه. أيما كانت العلامات، فلابد أن تنتبه لها. وإما أن تجري بعض الاختبارات، وإما أن تفكر ملياً في الأسباب الممكنة لمثل هذه التصرفات غير المألوفة.

لاشك أن محاولة تخمين دوافع الطرف الآخر ليست من الممارسات الضرورية عموماً، أو التي يرجح نجاحها. ليس عليك إذاً أن تنظر بعين الشك لكل المفاوضات. ولكن عليك ألا تتجاهل حدسك حين يخبرك بأن هناك خطأ ما.

وبالرغم من عجزك عن التوصل إلى ما وراء ابتسامة الخصم الماكرة، فإذا رأيت أن هناك شيئاً مشكوكاً فيه، فحاول على الأقل أن تحمي مصالحك بوضع الشروط والبنود المناسبة في أي اتفاق. وفي الحقيقة، فإذا اقترحت وضع بعض الضمانات في اتفاق مكتوب، ورفض الطرف الآخر، فستكون بهذا قد أكدت شكوكك دون معرفة دوافع الخصم. إن الأمر بسيط وواضح: فإذا كنت لا تشعر بالراحة تجاه أحد الاتفاقات، فلا تعقده.

٥ـ٣ تحديد سلطة الخصم التفاوضية

ما أكثر المصافحات باليد التي تشير إلى الاتفاق، والتي تتحول إلى تقضيب للجبين حين يسمع الفرد الطرف الآخر يقول: "بقي أن أحصل على تصديق الإدارة، ثم ينتهي كل شيء". وقد يحدث هذا الأمر أحياناً، حيث تصدق الإدارة على ما اتفق عليه بلا تعديل. ولكن المفاوض قد يرجع في أحيان أخرى ليقول إن السلطة العليا لم تقبل الاتفاق. ونتيجة لذلك، فإن ما كان يبدو كاتفاق منته يصبح في الحقيقة جولة تمهيدية للمفاوضات فحسب.

لكي تحد من أثر هذه المشكلة، عليك دائماً أن تحدد سلطة الفرد الذي تتفاوض معه، وإلا فسوف تبذل الجهد للتوصل إلى اتفاق فقط لكي تعرف في النهاية أن هناك حاجة للحصول على موافقة من شخص آخر. إن هناك أوقاتاً كثيرة تكون فيها موافقة الجهات العليا مطلوبة بالطبع، ولكن في أية مرة تتفاوض فيها مع شخص تحتاج إلى موافقة الجهات العليا التي يتبعها، عليك أن تحتفظ لنفسك ببعض الحقوق، بما في ذلك السلطة لإنهاء المفاوضات بنفسك.

إن الغرض من الاحتفاظ بحقوق الموافقة هو مواجهة استغلال موافقة الجهات العليا كحيلة للحصول على مزيد من التنازلات منك.

إن هذا يحدث كثيراً، وعموماً ما يتم بأن يقول المفاوض الآخر شيئاً مثل: "إن رئيسي لن يقبل عرضك هذا، ولكن إذا رفعت السعر قليلاً، فسوف يمكن أن نتفق بالتأكيد". (يوضح القسم ٩-١ كيفية التعامل مع هذه الحيلة أثناء المفاوضات).

المهم هو أن تعرف مسبقاً ما إذا كان المفاوض يتمتع بالسلطة المطلوبة. وإذا لم تكن لديه السلطة -الأمر الذي يعد نتيجة مسبقة في عديد من المفاوضات- فعليك أن تضع هذا العامل في الاعتبار عند التخطيط للمفاوضات.

٦-٣ تحديد صانعي القرار من وراء الكواليس

إذا لم يكن الشخص الذي تتفاوض معه هو صاحب سلطة اتخاذ القرار الأخير، فعليك القيام بمهمة بيع مزدوجة حتى تتوصل إلى الاتفاق الذي تريده. وهكذا فليس عليك فقط أن تقنع من تتفاوض معه، بل عليك أيضاً أن تقنع صانعي القرار من وراء الكواليس.

من الممكن أن تواجه هذا الاحتمال أيضاً حين تكون قد توصلت بالفعل لحقيقة أن الفرد الذي تتفاوض معه لديه السلطة اللازمة للتوصل إلى اتفاق. لا تشعر بالدهشة أو المفاجأة إذاً أثناء المفاوضات إذا سمعت المفاوض الآخر يقول إنه لا يمكن أن يقبل شروطك دون موافقة الإدارة العليا، حتى وإنْ كان قد صرح في البداية بأنه يتمتع بالسلطة الكافية. وقد تسير مثل هذه المواجهة على النحو التالي:

المفاوض الآخر: "إنني لا أستطيع أن أقبل عرضك الآن. فلابد أن أناقشه مع رئيسي".

أنت: "مهلاً يا منصور. لقد قلت قبل أن تبدأ إن لديك السلطة الكافية للتوصل إلى اتفاق".

المفاوض الآخر: "نعم، ويمكننا أن نتفق الآن على مليوني دولار".

أنت: " أبعد كل ما قيل، تخبرني بأنك تتمتع بالسلطة فقط إذا قبلت شروطك؟".

المفاوض الآخر: "لا، إنني لم أقل هذا، ولكنك لا تحكم المنطق. فهذه الصفقة لا تستحق سنتا واحدا بعد المليوني دولار، وأنت ترفض التنازل عن المليونين ونصف. وفي حقيقة الأمر، إذا كنت تريد أن تسوي هذه المسألة، فسأعطيك مليونين ومائتي ألف دولار الآن. هيا يا رجل".

أنت: "انظر، لقد بدأت معك بثلاثة ملايين دولار، ثم خفضت السعر إلى مليونين ونصف، في جهد صادق مني للتوصل إلى اتفاق. إن كل ما تحاوله هو الضغط علي. وإذا لم تكن لديك السلطة للتوصل إلى اتفاق، فقد كان عليك أن تقول هذا من البداية".

المفاوض الآخر: "قف عندك. إنك تقول لي إني لا أتمتع بالسلطة الكافية حين ترفض المليونين ومائتي ألف دولار التي أعرضها عليك. كلا، إنك أنت الذي لا تتمتع بالسلطة".

أنت: "ماذا، أتحاول أن تهددني؟"

المفاوض الآخر: "انظر، هل تريد مني أن أعرض مسألة المليونين ونصف على رئيسي، أم لا؟"

كثيراً ما يدور هذا السيناريو أثناء المفاوضات، حيث علقت جزرة أمامك تلوح بأن الرئيس ربما يقبل مبلغ المليونين ونصف. وقد يحدث هذا في الحقيقة إذا كان موقفك التفاوضي قد أقنع المفاوض الآخر بأنك لن تتنازل عن هذا العرض. ولكن الوجه الآخر للعملة -والذي يعد أرجح- هو أن المفاوض الآخر سيرجع إليك بعرض آخر يميل إلى مبلغ المليونين ونصف.

عند هذه النقطة، سيكون من بين خياراتك قبول العرض المضاد أو رفضه، أو الاستمرار في التفاوض، أو إدخال رئيس الطرف الآخر في المفاوضات مباشرة. ولكن المهم هنا هو أنه حتى عندما يكون لدى الطرف الآخر السلطة للتفاوض بشكل واضح، قد تكون هناك بعض الجهات العليا التي تدخل في القرارات النهائية مباشرة أو بشكل غير مباشر. حاول دائماً إذاً أن تحدد هؤلاء الأفراد قبل البدء في التفاوض، وأن تخطط استراتيجيتك التفاوضية عند الإمكان بحيث تبطل تأثيرهم.

من التكتيكات المصاحبة لذلك، والتي ستراها كثيراً محاولة الطرف الآخر لتخطيك، والاتفاق مع رئيسك. ومن الأسباب التي تؤدي إلى هذا:

- قد يرى الطرف الآخر أنك مفاوض غير حاسم، أو قليل الخبرة.
- قد يرى الطرف الآخر أنك مفاوض جيد، وبالتالي يحاول أن يحيد مهاراتك.
- قد يرى الطرف الآخر أن مفاوضهم أفضل بكثير من أفراد إدارتك العليا.
- قد يكون المفاوض الآخر قليل الخبرة و/أو يحاول التملص من اتخاذ القرار.
- قد يكون الطرف الآخر يحاول تخويفك للحصول على مزيد من التنازلات منك.
- قد يكون الطرف الآخر يأمل في أن يضغط عليك رؤساؤك للتوصل إلى اتفاق.
- قد تكون هذه حيلة لإقناعك بأن موقفك غير منطقي.
- قد يرى الطرف الآخر أن هناك طريقاً مسدوداً بالفعل، وبالتالي يقرر أن هذه الأزمة لن تحل إلا على مستوى أعلى.

ليس من الصعب التعامل مع مثل هذه المحاولات التي يبذلها المفاوض الآخر للخروج من المأزق، فقط إذا كان هناك تعاون في شركتك. فأولاً، ينبغي على أية سلطة أعلى منك أن تعيد الكرة فوراً إليك. ولابد من القيام بهذه الحركة بلباقة بالطبع، ولكن الرسالة الواضحة يجب أن تكون هي أن الطرف الآخر لن يحصل على ما يريده بتخطي المفاوض، واللجوء إلى رؤسائه.

إن الوقت الوحيد الذي ينجح فيه هذا التكتيك هو عندما تخضع السلطة العليا لأوهام الغرور وتضخم الذات. أو بعبارة أخرى، فإن هذا التكتيك ينجح عندما يقرر أفراد الإدارة العليا أنهم يستطيعون إنجاز ما فشل فيه المفاوض. وكثيراً ما يؤدي هذا الأمر إلى اتفاقات سيئة، وإلى رئيس يتباهى بتدخله في اللحظة المناسبة وتفاوضه فيما عجز عنه الآخرون. أما ما يتم التغاضي عنه، فهو أن أي فرد يمكنه التوصل إلى اتفاق سيئ في المفاوضات. أما الحصول على اتفاق جيد، فهذا هو الأمر الصعب.

إن السبب الرئيسي الذي يبرر تحييد أثر صانعي القرار الآخرين هو أن اشتراكهم في المفاوضات كثيراً ما لا يعدو أن يكون محاولة لكسب تنازلات لم يكن من الممكن كسبها على مائدة المفاوضات. ونتيجة لذلك، فحتى إذا لم تتمكن من تحديد صانعي القرار من وراء الكواليس قبل البدء في التفاوض، فكن مستعداً دائماً لتفادي تدخلاتهم.

ملحوظة: إذا أحضر الطرف الآخر فرداً أعلى مستوى للاتفاق معك، فلا تشعر بالخوف أو تهتز. ارفض كل المقترحات التي تدعو إلى اشتراك رئيسك بدوره. فهذا يتيح لك أن تبقى التفاوض على نفس المسار كما لو كنت تتفاوض مع الفرد الأول. إن الطرف الآخر حين ينجح في إشراك رئيسك في المفاوضات، سيكون قد أضعف فعاليتك، وانتزع منك امتياز صنع القرار. كما أن اشتراك رئيسك في المفاوضات قرار ينبغي أن يتخذ من جانبك بالطبع، وليس بناءً على اقتراح أو إصرار الطرف الآخر.

٣ـ٧ طرق لإجراء أبحاث عن الخصم

إنك لن تستطيع أبداً أن تعرف الكثير عن أي طرف ستتفاوض معه. ولذا فبحسب الظروف، هناك عدة فئات من المعلومات المفيدة، والتي من بينها:

- بعض المعلومات الإدارية المحددة عن الشركة التي تتعامل معها.
- بعض المعلومات العامة عن اتجاهات العمل في المجال الذي تعمل به شركة الخصم.
- بيانات محلية عن ظروف العمل في النطاق الجغرافي الذي يقع فيه شركة الخصم.
- بعض المعلومات المالية عن الطرف الآخر.
- التعرف على الاتفاقات السابقة للخصم من الآخرين.
- بعض الآراء حول السمات الشخصية للأفراد الذين ستتفاوض معهم.

إن ما تريد معرفته في الحقيقة يتوقف في الأساس على نوعية المفاوضات التي ستدخلها. ولكن المهم هو أنه كلما زاد ما لديك من المعلومات، أصبحت أفضل استعداداً للتعامل مع أية مشكلة تظهر أثناء المفاوضات. إن المعلومات المفيدة قد تتراوح ما بين الأمور البسيطة (كمعرفة أن خصمك سريع الغضب) إلى البيانات المالية المهمة التي توضح أن خصمك قاب قوسين أو أدنى من الإفلاس. لاشك أن إجراء الأبحاث على الخصم يستهلك كثيراً من الوقت، ولذا ينبغي أن تبذل الجهد في إجراء هذه الأبحاث بما يتناسب مع أهمية المفاوضات.

وبوضع معادلة الزمن/الأهمية في الاعتبار، هناك كثير من الطرق للتوصل إلى المعلومات المرغوبة. ستجد بعض هذه المعلومات متاحاً من خلال المصادر العامة. ويمكنك أيضاً أن تلجأ إلى جهات الاتصال الذين يعرفونك ويعرفون خصمك أيضاً. ومن الغريب أنه كثيراً ما يتم تجاهل اثنين من المصادر الواضحة للمعلومات، أولهما يقع في داخل شركتك. وهذا الفشل في الحصول على المعلومات من المصادر الداخلية كثيراً ما يحدث في المنشآت الحكومية الضخمة، أو في المؤسسات الخاصة الكبرى.

وفي حقيقة الأمر، ففي بعض الأحيان -وبخاصة في الشركات الموزعة على عدة أماكن- قد تتفاوض مجموعتان أو أكثر مع نفس الطرف في نفس الوقت، دون أن تعلم إحداهما ما تقوم به الأخرى. إن هذا الفشل في تحقيق الاتصال الفعال لا يمنع تبادل المعلومات القيمة فحسب، ولكنه قد يسبب أيضاً منافسة غير مقصودة على نفس الموارد. لا حاجة بنا إذاً لأن نقول إن أول مكان ينبغي أن تبحث عن المعلومات فيه هو شركتك.

أما مصدر المعلومات الثاني الذي يتم تجاهله، فهو الخصم. فكثيراً ما توجد معارضة -وبخاصة من جانب المفاوضين قليلي الخبرة -لطلب المعلومات من الطرف الآخر، سواء قبل المفاوضات أو أثناءها. إن هذا الأمر ليس غريباً كما قد يبدو، حيث إن هناك تردداً طبيعياً من جانب معظم الأفراد في التطفل على شئون الآخرين. ولكن عندما تكون على وشك البدء في المفاوضات، سيكون الوقت قد حان لتنحية أي ارتياب أو وخز في الضمير. إن كشف المستور جزء لا يتجزأ من عملية التفاوض. لا تكن معارضاً إذاً لطلب أية معلومات من الخصم، تحتاج إليها لتقييم الاتفاق الذي تعمل على التوصل إليه.

وبطبيعة الحال، فإن الخصم قد يعارض أن يقدم لك بيانات تدعم مركزك، وهذا أمر متوقع. ولكن إذا رفض الخصم طلبك للحصول على بعض البيانات الضرورية، فواصل المسيرة بحذر. فقد تكون هناك بعض الحقائق الخفية التي قد تجعلك -إذا كشفت- تغير رأيك في جدوى التوصل لأي اتفاق. استخدم إذاً أية طريقة ممكنة للحصول على أية معلومات ستساعدك أثناء المفاوضات. وبمجرد بدء المفاوضات، استمر في طلب الإجابات على الأسئلة التي تظهر بتقدم المفاوضات.

٨ـ٣ تقييم الجو العام للتفاوض

من العوامل الرئيسية التي تؤثر على المفاوضات موقف كل طرف من الطرف الآخر. ففي معظم المفاوضات، يدخل الطرفان في عملية التفاوض ولدى كل منهما مشاعر شبه حيادية تجاه الآخر. وبطبيعية الحال، فإن هذا الموقف قد يتغير بسرعة إذا بدأ أحد الأطراف في التفاوض على أساس انفعالي.

أما في بعض المفاوضات، فقد يوجد لدى كل من الطرفين موقف متحفز أو عدائي تجاه الآخر. وكثيراً ما يوجد مثل هذا الموقف في مجال العلاقات النقابية، على أن العداوة يمكن أن توجد في أي تفاوض تتسم فيه علاقات الطرفين بالسوء سواء على المستوى الإداري و/أو الشخصي. ومع وضع الضرر الذي قد ينتج عن الجو التفاوضي السيئ في الاعتبار، يعد من المهم أن تقيم هذا الجو قبل البدء في التفاوض.

وبطبيعة الحال، ينبغي أن يكون هدفك هو إيجاد أفضل جو تفاوضي ممكن. وكثيراً ما يمكنك أن تحقق هذا الهدف بمجرد المحافظة على هدوئك، حتى حين يميل الطرف الآخر للقتال. ومن المفيد هنا أن تدرك أن الموقف العدائي في ظروف عديدة قد يكون مجرد حالة نفسية طارئة يمر بها المفاوض الخصم. وكثيراً ما يكون الموقف العدائي تصنعاً صرفاً لمصلحة جمهور المفاوض. إن إدراك هذا الاحتمال يتيح لك أن تحافظ على هدوئك، وتواصل مسيرتك بشكل أكثر فعالية نحو التوصل لاتفاق نهائي.

وفي بعض الحالات، يمكن بقليل من الوقاية أن تزيد من احتمالات إيجاد جو غير عدائي. ولذا فمن الحكمة أن تتأكد من أن المفاوض الذي يلعب لمصلحتك لم يعقد في الماضي اتفاقات غير جيدة مع الطرف الآخر. أما إذا كان هناك عداء في الماضي، فعليك أن تحدد ما إذا كان تعيين مفاوض آخر سيقلل من احتمالات الاستياء والكراهية التي يمكن أن تقتل أي اتفاق. إنك تريد بالطبع أن تترك التفاوض لأفضل أفرادك. ولكن في بعض الحالات، قد يكون الفرد الذي يتمتع بقدر أقل من مهارات التفاوض خياراً أفضل حين يكون هناك احتمال قوي يشير إلى أن العداء الشخصي قد يعتم وجهة نظر الطرف الآخر.

إن المؤثرات الخارجية قد تلقي سحابة أحيانا على جو التفاوض. فعلى سبيل المثال، قد يدفع اهتمام وسائل الإعلام و/أو الحكومة أحد الطرفين أو كليهما إلى اتخاذ مواقف عامة تتعارض مع احتياجاتهم الخاصة. ويتمثل الخطر الرئيسي هنا في أن أحد الطرفين سيبدأ في التفاوض علانية. وبمجرد أن يحدث هذا، حتى عند التوصل إلى اتفاق في النهاية، فقد تكون النتائج بعيدة المدى أقل من مرضية، حيث إن أحد الأطراف قد يشعر بالاستغلال.

إن إجراء المفاوضات علانية يعد عموماً وصفة أكيدة للحصول على استجابات سيئة من الطرف الآخر. وكثيراً ما ستكون النتيجة هنا هي عدم التوصل إلى اتفاق؛ أو التوصل إلى اتفاق سيئ. وحتى عندما يكون هناك ميزة قصيرة الأمد، فإنها قد تتحول إلى كارثة على المدى البعيد. وهذا لأن أي مفاوض حين يجبر على تسوية بفعل الضغط الخارجي، ستكون وجهة نظرة النهائية هي: "لا تغضب، بل اسعَ للقصاص".

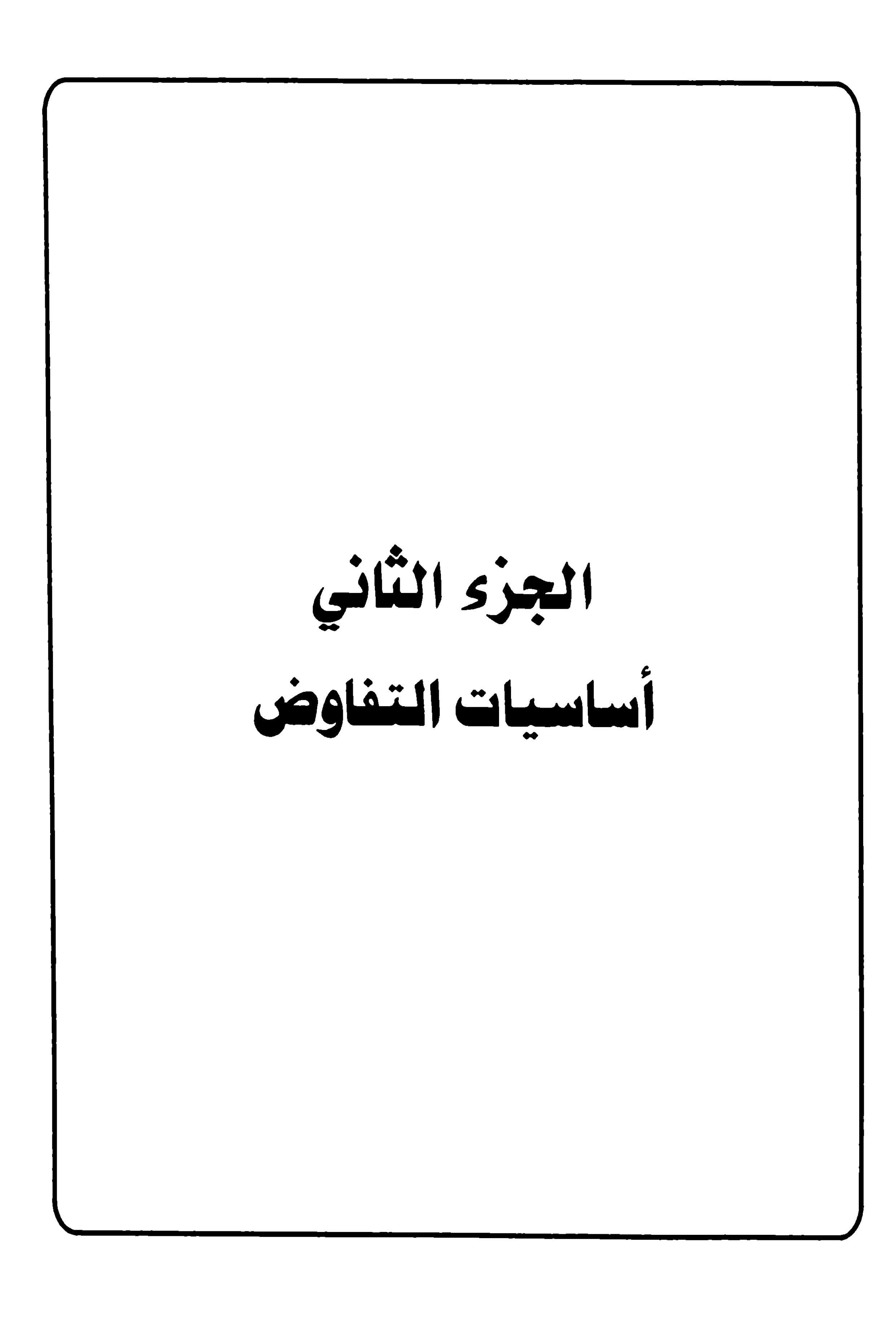
لهذا عليك أن تتجنب إغراء التفاوض علانية كمحاولة لتسوية عملية تفاوض خاصة. وإذا خضع الطرف الآخر لهذا الإغراء، فتجنب الدخول في مبارزة معه. أكد بدلاً من ذلك على رغبتك في مواصلة المسيرة على مائدة المفاوضات من أجل تسوية الخلافات بشكل ودي.

٣ـ٩ تبادل الأدوار استعداداً للمواجهة

إذا كنت ستشترك في تفاوض شديد التعقيد، و/أو كنت قليل الخبرة نسبياً بتكتيكات التفاوض، فربما يكون من مصلحتك أن تجري تجربة قبل مواجهة العدو فعلياً في ميدان المعركة. ولكي تجري هذه التجربة دون أية رسميات، اجتمع بأعضاء فريقك التفاوضي، واطرحوا الأسئلة والأجوبة حول المسائل التي قد تثار أثناء جلسات التفاوض. اختر بعد ذلك فرداً ليلعب دور الخصم، ثم أجرِ معه جولة تفاوض تجريبية. اطلب من باقي الأعضاء أن يسجلوا ملحوظاتهم الخاصة بأدائك.

لا تحاول أن تعد مسلكاً محدداً يُتبع أثناء المفاوضات. فأولاً، يعد من المستحيل أن تتنبأ بالمسار الفعلي الذي ستتخذه المفاوضات، مهما كنت دقيقاً في التخطيط. وعلاوة على ذلك، فإن الكر والفر في المفاوضات يشتمل على عملية أخذ ورد تتطلب منك تغيير التركيز والاحتفاظ بدرجة من المرونة. وعلى النقيض، فإن اتباع خطة صارمة يقلل من فرص التسوية حين تتاح الفرصة لها.

وعلى أي حال، فمن المفيد أن تراجع الاستراتيجية التي تتوقع أن يطبقها الطرف الآخر، سواء بتبادل الأدوار أو بدونه. ضع بعد ذلك خطتك الهجومية بحيث تبطل تكتيكات الخصم. إن هدفك هو الاستعداد الجيد دون الإفراط في التجريب. وإذا كنت قد خصصت الوقت لتحديد أهدافك التفاوضية، ولتحليل مركز الخصم، فليس هناك استعداد أفضل من هذا. أما إذا لم تكن قد أديت واجبك المنزلي، فإن كل التجارب والبروفات لن تحسن مركزك أبداً.



الجزء الثاني

أساسيات التفاوض

الفصل ٤

مهارات الاتصال اللازمة للمفاوضين

إن القدرة على الاتصال بفعالية تعد من المتطلبات الأساسية لنجاح التفاوض. ولذا لا ينبغي عليك فقط أن تكتسب المهارات التي تمكنك من إقناع الآخرين بموقفك، ولكنك عادة ما تضطر إلى ممارسة مهارات الإقناع تلك أمام خصوم يمارسون مهارات الإقناع بدورهم.

ولكن الإقناع وحده ليس سوى طرف واحد من المعادلة. فبالإضافة إليه، ينبغي أن تكون قادرا على التحكم في انفعالاتك تحت الضغط، وعلى امتصاص وتفنيد حجج الخصم، ومعرفة متى تتكلم ومتى تستمع. والأهم من كل شيء هو أنك يجب أن تستخدم مهارات الاتصال لكي تبلغ هدفك، وفي نفس الوقت لكي تقاوم إلحاح خصمك وأساليبه البيعية العنيفة، الذي يسعى من ورائها إلى تحقيق أهدافه الخاصة.

إن كل هذه الأمور لا تعني أن التفاوض حق مقصور على من يشتهرون بالفصاحة، أو بالقدرة الفطرية على بيع أحذية التزلج على الجليد في المناطق الاستوائية. ولكن فهمك لكيفية الاتصال أثناء التفاوض يمكن أن يحسن كثيرا من مهاراتك التفاوضية.

٤ـ١ الاتصال بوضوح لتجنب الأخطاء المكلفة

قبل كل شيء، من المهم أن تكون دقيقاً عندما تشترك في المفاوضات. ولهذا عليك دائماً أن تعرف ما تريد أن تقوله قبل البدء في الكلام. إن إيقاع الأفراد في حيرة وارتباك أثناء المفاوضات يعقد الأمور، كما أن الإهمال يمكن أن يسبب أخطاءً فادحة وخسارة مالية ضخمة.

وعلاوة على ذلك، فإن الأخطاء العابرة تحدث على الأرجح عندما يقل توقعها. والمفارقة هي أن الإجراءات والاحتياجات المطولة كثيراً ما يتم اتخاذها لحماية أسرار التفاوض، بينما يتم إفشاء هذه الأسرار بصورة عفوية من جانب مفاوض لا يستطيع أن يمسك بلسانه في كثير من الأحيان. ولهذا فعليك أن تضع في اعتبارك دائماً أن كل ما تقوله في جلسة المفاوضات سيتم فحصه والتدقيق فيه للكشف عن تفاصيل مركزك.

وفي بعض الأحيان، قد يكون ما لا تقوله مضللا، تماما مثل ما تقوله. ويسري هذا الأمر على وجه الخصوص حين يسئ المفاوض الآخر تمثيل مركزك أثناء الحوار، وحين تفشل في تصويب أخطائه. وبطبيعة الحال، فإن هذا التمثيل السيئ قد يكون عفويا أو متعمدا، ولكن ليس هناك أي فرق بينهما على المستوى العملي. ففي نهاية الأمر، ستكون استجابة الأطراف المذنبة -حتى عند التحدي- على النحو التالي: "هل أنت متأكد؟ أعتقد أنني سمعتكم تقولون إن الخصم على الدفع في غضون ١٠ أيام هو ١٥٪".

إن الفشل في تصحيح الأخطاء قد يعني ظهور خلاف حاد في الرأي في نقطة لاحقة من عملية التفاوض. ويسري هذا على وجه الخصوص حين يقع الخطأ في عنصر رئيسي من عناصر الاتفاق الذي يتم التفاوض عليه.

وبطبيعة الحال، إذا لم يكتشف سوء الفهم هذا إلا بعد انتهاء المفاوضات، فسوف تزداد جسامة المشكلة. من البديهي إذا أنك لا يجب أبدا أن تترك أي سوء فهم لموقفك يستمر دون مواجهة. (القسم ٩-٨ يوضح كيفية التأكد من فهم الجميع لموقفك بكل وضوح).

بالمناسبة، تعد اليقظة في الاتصال مهمة أيضا أثناء الحوارات العارضة التي تجري قبل وبعد اجتماعات المفاوضات. فعندما تجري حديثا بسيطا عارضا، تجنب مناقشة العمل، ما لم تكن تنوي هذه المناقشة بوصفها جزءا من خطة المباراة التي تتبعها.

ملحوظة: من المهم أن تفرق بين الدقة فيما تقول، وتعمد الغموض والإبهام كتكتيك تفاوضي. إن إلقاء قنابل الدخان من الممارسات الشائعة في التفاوض. (انظر القسم ١٢-١ حول المراوغة). ويكمن

صلب الموضوع في أن تكون على علم دائماً بالأمور التي تقولها، وبالأسباب التي تدفعك إلى قولها. هناك بالتأكيد أوقات يفيد فيها أن تكون مبهماً. ولكن هذا الإبهام لا يجب أن يحدث إلا عمداً، وليس نتيجة للإهمال.

٤ـ٢ ما يمكن أن تعرفه بمجرد الاستماع

ليس هناك موضوع يدعي الناس أنهم يتقنونه أكثر من الاستماع، وقلما تجد أحداً يرى أنه ذكي يقول لك إنه ليس مستمعاً جيداً. ولكن الادعاءات تفوق الحقيقة مع الأسف، وإلا فما كنا سنجد حماقات أو مظاهر لسوء الفهم في حياتنا اليومية.

ومع أن الفشل في الاستماع بصورة جيدة لا يسبب مشكلة لمعظم الناس، فلا يمكن أن نقول هذا عن المفاوضين. فبالنسبة للمفاوضين، لا يعد الاستماع من مظاهر الأناقة الاجتماعية، بل إنه ضرورة حتمية، حيث إن التفاوض يستلزم مهارة حقيقية في الاستماع تتجاوز مجرد الكلام عنه.

للاستماع بعض المزايا الحقيقية في المفاوضات بالإضافة إلى استيعاب الحقائق. فعلى سبيل المثال، سيؤدي تركك للطرف الآخر يتكلم بينما تستمع أنت له إلى الكشف عن بعض المتناقضات في مركزه التفاوضي. كما يمكن أن يؤدي الاستماع أيضاً إلى الكشف عن بعض المفاتيح القيمة التي تبين لك مدى صدق الطرف الآخر. دعنا نلقي نظرة إذاً على بعض الخطوات البسيطة التي يمكن أن تدعم مهاراتك في الاستماع على مائدة المفاوضات:

- كن منتبها دائماً. ليس من السهل أن تبقى يقظاً طول الوقت. وبخاصة أثناء جلسات التفاوض المطولة. ولكنك إذا لم تحتفظ بيقظتك، فسوف تفوتك بعض الأمور المهمة.
- بيّن أنك تستمع للطرف الآخر من خلال الاتصال بالعين، والإيماء والابتسام من وقت لآخر، وما إلى ذلك.
- اطرح الأسئلة بأسلوب غير تهديدي. حاول أن تكون محايداً في طبقة صوتك، واحرص على عدم توصيل أي إحساس بالشك فيما يقوله الطرف الآخر.
- انتبه للعلامات غير اللغوية عند الطرف الآخر مثل العصبية، والتي قد تشير إلى كونه غير مطمئن لما يقوله.
- لا تقاطع الطرف الآخر. من الأخطاء الشائعة أن تقفز بسرعة للرد على أي جملة متناقضة. ولكن تذكر أن هدفك هو أن تقول: "ها! ها! لقد كشفتك". إن هدفك الحقيقي هو التعرف على أكبر قدر من المعلومات التي تمكنك من تدعيم حجتك بأن مركزك التفاوضي هو الأقوى.

- كن صبوراً. قاوم إغراء تقديم المساعدة للطرف الآخر عندما يواجه صعوبة في توضيح مقصده. فقد تواجه مساعدتك بالاستياء من جانبه. كما أنك لا تعرف أبداً أي نبأ سار يمكن أن يفشيه خصمك دون قصد.
- احترام الآخر. إن توضيح احترامك لوجهات النظر المعارضة لك سيساعدك في الفوز باحترام مماثل من الآخرين لوجهة نظرك، الأمر الذي سيسهل التغلب على العقبات بطول الطريق نحو التوصل إلى اتفاق.
- اطلب من الطرف الآخر توضيح أي أمر لا تفهمه. عندما ينتهي المفاوض الخصم من الكلام، لخص ما قاله. اطرح الأسئلة أيضاً حول أية نقاط لم يقم هذا المفاوض بتغطيتها. تذكر دائماً أن ما لم يُقل قد يكون بنفس أهمية ما قيل.
- أثناء العروض التقديمية التي يجريها فريق التفاوض الآخر، ابحث عن جوانب الاتفاق في مركزيكما التفاوضيين، فهذا الاتفاق يقلل من عدد المسائل التي يجب تسويتها.

ملحوظة: مع أن الاستماع بانتباه يعد قاعدة عامة جيدة، فهناك بعض الاستثناءات. على سبيل المثال، قد تكون هناك أوقات في أثناء المفاوضات تود فيها أن تبين للطرف الآخر أن ما يقوله ليس إلا هراءً. وهنا يمكنك توصيل هذه الرسالة له بالتقليب في أوراقك، أو بالنظر من النافذة. (القسم ٤-٥ يقدم لك المزيد حول هذه النقطة).

٤-٣ التعرف على قوة الصمت واستغلالها

ماذا يحدث حين يتوقف المفاوض الخصم عن الكلام حتى تجيب عليه؟ لابد أن تقول شيئاً، أو تطرح بعض الأسئلة، أو تفند حجته، أو تحاول عموماً أن تدعم مركزك التفاوضي بوصفه هو المركز السليم. إن هذا أمر طبيعي، حيث إن هناك ميلاً عاماً لافتراض أن الصمت فراغ ينبغي ملؤه، حتى ولو بقول شيء تافه. ولكن هذا الأمر يؤدي مع الأسف إلى عديد من الملحوظات الطائشة التي نسمعها في اجتماعات التفاوض.

قليل من الناس فقط هم الذين يدركون أن الصمت يمكن أن يكون أداة قيمة في حد ذاته. وفي حقيقة الأمر، إذا تمت ممارسة الصمت بالشكل اللائق، فإنه قد يوصل رسالة أبلغ بكثير من خطاب مطول يدافع عن شروطك التفاوضية. فالصمت يمكن أن يستخدم لتوصيل الاستياء، أو التأكيد على إحدى النقاط، أو إجبار الطرف الآخر على مواصلة الحديث. وعندما يتحدث الأفراد دون رغبة منهم، تحدث أشياء رائعة، منها حصول الشرطة على اعترافات، وحصول المفاوضين على تنازلات.

وبطبيعية الحال، فإن الصمت -بوصفه أداة تفاوضية- ينبغي أن يستخدم بشكل مرشد حتى يكون له تأثير. عليك إذاً أن تكتسب مهارة التعرف على النقطة التي سيكون الصمت عندها شديد الفعالية. وتوضح الأمثلة التالية بعضاً من الظروف العديدة التي يكون الصمت فيها فعالاً:

١. لدفع الطرف الآخر إلى مواصلة الحديث

البائع: "أفضل سعر يمكن أن أقدمه لك هو ١٨٥ دولاراً للوحدة الواحدة".

المشتري: إن هذا سعر مرتفع..." (ثم يأخذ المشترى في ذكر الأسباب التي تجعل من هذا السعر سعراً مرتفعاً. وهذا يضع المشتري على الجانب الدفاعي، حيث إنه مضطر بشرح الأسباب التي تجعل السعر مرتفعاً. أما استخدام الصمت، فسوف يغير الموقف).

البائع: "أفضل سعر يمكن أن أقدمه لك هو ١٨٥ دولاراً للوحدة الواحدة".

المشتري: صامت. تشير الاحتمالات إلى أن البائع سيكسر هذا الصمت بمواصلة ذكر التفاصيل التي تجعل هذا السعر معقولاً. ولكن حيث إن البائع قد انتهى بسعر ١٨٥ دولاراً، فإنه الآن في مركز أشبه بالجنود الذين يصلون إلى قمة أحد التلال ثم ينفد ما لديهم من المؤن. ثم يجد هؤلاء الجنود العدو جالساً هناك ومستعداً لإطلاق النار. ليس هناك سوى خيارين هنا: الاستسلام أو الموت. وبطبيعة الحال، فإن البائع لن يستسلم، حيث إنه لا يواجه نفس ظروف الجنود. ولكن لأن ما معه من المؤن اللفظية قد نفد، فإنه مضطر للتخبط والتعثر حتى يدعم مركزه، الأمر الذي قد يؤدي إلى اتفاق سلمي بسعر معقول.

٢. لتسجيل الاستياء

إن الصمت يمكن أيضاً أن يكون سلاحاً مقنعاً في التأكيد على عدم الرضا. فعلى سبيل المثال، حين يختتم المفاوض الآخر حديثه بذكر شيء مثل: "حسناً، ما رأيك؟"، فإن الصمت مع الإيماء برأسك يقول كل شيء. وعندما تترك عدة ثوان من الصمت الرهيب تمر بعد ذلك، قد يشعر خصمك بأنه مضطر لملأ الفراغ بنفسه.

٣. للتأكيد على ما تهم بقوله

عندما تكون على وشك ذكر نقطة مهمة، يمكن أن يكون الصمت -في شكل وقفة مثلاً- فعالاً في التأكيد على ما تهم بقوله. على سبيل المثال، افترض أنك سترفض أحد العروض. ربما تقول: "إنني لا أعرف كيف أعبر عن نفسي، (وقفة قصيرة) ولكن السعر الذي تعرضه مرتفع إلى حد بعيد". إن التوقف في منتصف الجملة يأسر انتباه الطرف الآخر لما ستقوله. كما أن التوقف يمكن أن يبين أيضاً أنك كنت تتمنى ألا تضطر إلى ذكر ما قلته، مما يوصل رسالة مفادها أنك متعاطف مع الطرف الآخر، الأمر الذي يشجعه على العمل معك للتوصل إلى اتفاق.

تذكر: ليست هذه سوى أمثلة قليلة للطرق التي يمكنك بها استخدام الصمت بفعالية بوصفه أداة تفاوضية. ولكن عليك بالحذر في اختيار نقاط الصمت. عليك أن تضع في اعتبارك سياق كل عملية تفاوض تدخلها. فهناك أوقات يعد الصمت فيها فعالاً، وهناك أوقات يعد استخدامه فيها بلا معنى. عليك إذاً أن تحدد بنفسك ما إذا كانت أي نقطة تسمح باستخدام الصمت أم لا.

٤-٤ تفسير المفاتيح اللفظية وغير اللفظية

لابد أن أي مفاوض يحب أن يقرأ ما بذهن الطرف الآخر، حتى يعرف ما يفكر فيه. وفي نهاية الأمر، سيكون التفاوض أمراً هيناً إذا كنت تعرف ما إذا كان خصمك يتكلم معك بصراحة، أو ما إذا كان يروج قدراً من الدعاية لتدعيم مركزه. ولكن مع الأسف، لأنه ليست هناك أية طريقة مضمونة لتمييز الحقيقة من الخيال، فعليك أن تبحث عن مفاتيح الحل أينما كان يمكن أن تجدها. ومن الأساليب الجيدة أن تبحث عن الرسائل اللفظية وغير اللفظية التي تدل على المصداقية أو انعدامها. ومن هذه العلامات:

- الموقف
- المظهر
- تعبيرات الوجه
- الإيماءات
- طبقة الصوت

ولنتعامل الآن مع هذه العلاقات الواحدة تلو الأخرى بشيء من التفصيل:

١. الموقف: هل يتسم المفاوض الآخر بالعدوانية، أم بالود والصراحة؟ مع أن الموقف قد يتغير بتقدم المفاوضات، فإن العدوانية في البداية قد تدل على أن المفاوضات تسير على أساس من الخلاف والخصومة. وعلى الجانب الآخر، فإن الفرد الهادئ والودود سيصلح معه تطبيق مدخل الحل المشترك للمشكلات في المفاوضات. لا تصدر أي افتراضات متسرعة في أي حدث، إلى أن تتاح لك الفرصة للتأكد من انعدام الخصومة والخلاف أثناء المفاوضات.

وبالرغم من أهمية الانطباعات الأولى أيضاً، فإن القفز إلى الاستنتاجات يعد من المخاطرات. فربما يكشف الشخص الرقيق المهذب عن أنيابه ويهم بمهاجمتك في أول مرة تختلف فيها معه.

٢. المظهر: المظاهر يمكن أن تكون خداعة. ففي نهاية الأمر، يعد من المعروف أن الأثرياء الذين يملكون من المال ما يكفي لتمويل ميزانية إحدى المدن لا يتسمون بمظهر بالغ الأناقة. إن المحصلة الختامية تتمثل في أنه إذا كان مظهر الفرد غير مألوف، فلابد من النظر إلى العلامات الأخرى لتحديد ما إذا كان أحد الأمور لا يسير على ما يرام.

٣. تعبيرات الوجه: إن الابتسام أو العبوس أو التكشير يمكن أن توصل إليك ردود أفعال خصمك لما تقوله. ولكن عليك بالحذر، فالمفاوض البارع قد يعمد إلى إرسال الرسالة الخطأ إليك. (مثال: يقضب مسعود المسعود جبينه حين تذكر له أنك مستعد لدفع مليون دولار، أملاً في أن تقنعك هذه اللفتة برفع السعر. إنه يعرف أن هذا السعر معقول في حقيقة الأمر).

٤. الإيماءات: يصدر بعض الأفراد إيماءات شديدة التميز عندما يتكلمون. وفي الحقيقة: فإن قليلا من الأفراد قد يجعلونك تتساءل عما إذا كان بإمكانهم التحدث إذا قيدت أيديهم وراء ظهورهم. وعلى أي حال، ماذا توضح لك هذه الإيماءات؟ إن الإفراط في قراءة لغة الجسد ليس من الحكمة في الحقيقة حين يكون الحديث متعلقا بالمال. فمجرد جلوس خصمك بثبات على كرسيه لا يعني أنه غير مرن وصعب التعامل معه. إذ يمكن أن يكون ظهره يؤلمه لأنه لعب مباراة تنس حامية في الأمس.

٥. طبقة الصوت: إن الكيفية التي يقول بها فرد شيئا يمكن أن توضح مشاعره تجاه ما يقول. وأحيانا تكون الأمور واضحة، مثل: "إن هذا جنون، أيها الأحمق الغبي. ماذا تفعل؟ أتحاول أن تسرق شركتي؟" وفي بعض المواقف الأخرى، قد يكون من الصعب أن تحدد ما إذا كان الخصم يرسل رسالة خفية، أو أنك تسئ قراءة صوته.

اقتراح: أي مفتاح لفظي أو غير لفظي يعد ذا قيمة ثانوية عموما في تمييز أي شيء قد يكون ذا قيمة لك أثناء المفاوضات. ويسري هذا على وجه الخصوص حين تكون في مواجهة مفاوضين خبراء، فمثل هؤلاء المفاوضين ليسوا أذكياء فقط بحيث لا يقدمون لك أية علامات واضحة على نواياهم، ولكنهم قد يرسلون لك علامات خطأ ومضللة. والمثال الأكثر شيوعا هو التظاهر بالغضب لتدعيم مطالبهم.

حيث إنه من الصعب -إنْ لم يكن من المستحيل- أن تميز الحقيقة من القدرة الفائقة على التمثيل، فمن الذكاء ألا تعتمد كثيراً على الفروق الفردية الطفيفة. وبطبيعة الحال، فقد تجد من وقت لآخر أفراداً تنم أفعالهم عن نواياهم. ولهذا، يعد أفضل مدخل تتبعه هو أن تبقى يقظاً ومنتبهاً للاحتمالات، دون أن تبدد كثيراً من الجهود في محاولة لعب دور المحلل النفسي الهاوي.

٤ـ٥ التحكم في العلامات التي ترسلها أنت

تماماً كما يعد من واجبك أن تبقى يقظاً للعلامات البسيطة التي تكشف عن أهداف خصمك التفاوضية، عليك في نفس الوقت أن تحذر من الكشف عن مركزك بصورة عفوية. إن من مصلحتك أن ترسل إشارات تدعم استراتيجيتك التفاوضية.

من التكتيكات الفعالة أن تستخدم الاتصال غير اللغوي في نقل أية رسالة تفاوضية. فربما تود أن تحيط خصمك علماً بأنك لا تتعامل مع تصريحاته بصورة جدية. وفي هذه الحالة، ستفيدك أمور مثل العبث على ورقة بيضاء، أو النظر من النافذة، أو الهمس لأحد أعضاء فريقك. ولماذا كل هذا العناء؟ أليس من الأبسط والأفضل أن تخبر خصمك بأن حجته لا تعجبك؟

هناك في الحقيقة بعض الأسباب الوجيهة التي تحتم عليك الحذر والتعقل. فأنت تهدف -ولعل خصمك أيضاً يهدف -إلى التوصل لاتفاق نهائي يمكن لكليكما التعايش معه. ولكل منكما أفكاره المستقلة عن ماهية الشروط النهائية. وفي الحقيقة، قد يكون هناك سنوات تفصل بين مواقفكما الشخصية. ولكنكما يجب أن تقربا بين وجهات نظركما أثناء المفاوضات حتى يتم التوصل إلى اتفاق. وكلما كان كلاكما ماهراً في تقريب وجهات النظر دون إيجاد جو عدائي، ازدادت احتمالات التوصل إلى اتفاق نهائي.

إن الجدل يشتعل بالتأكيد أثناء المفاوضات أحياناً. ولكن كقاعدة عامة، كلما قلت الحرارة الناتجة عن اشتعال الجدل، ازدادت احتمالات التوصل إلى اتفاق سريعاً وليس لاحقاً. ونتيجة لذلك، فعندما تستطيع أن ترسل إشارات ضمنية تدل على عدم الرضا، سيمكنك أن تقلل من عدد المسائل التي تثير الجدل والصراع.

إن التمتع بالنوايا الحسنة لأبعد حد ممكن يسهل التوصل إلى اتفاق أيضاً. ولذا فإن إرسال إشارة غير لفظية تدل على شعورك بالملل يعد أفضل بكثير من التصريح بذلك بأسلوب فظ. وفي حقيقة الأمر، فبالرغم من أن الطرف الآخر يعرف من إشارات عدم الانتباه التي تصدرها أن رسالته لا تصل إليك، فإنه لا يعرف السبب في ذلك. ولذا فقد يرجع عدم انتباهك هذا إلى ضعف في قدراته الخاصة

بإجراء العروض التقديمية. وكذلك قد يستنتج أن مطالبه غير معقولة، وأنها هي التي أدت إلى شعورك باللامبالاة.

هذا يرجعنا إلى السبب التكتيكي لإرسال إشارات بصورة ضمنية. فالمد والجزر الذي تتسم به عملية التفاوض يجعل الملاحظ العارض يعتقد كما لو أن المفاوضات لن تصل لشيء. ولكن كلاً من الطرفين يقوم باستمرار بتقييم وبتعديل موقفه، ولو داخلياً فقط ودون أن يوضح ذلك للطرف الآخر.

وفي نفس الوقت يحلل كلا الطرفين باستمرار موقف الخصم لكي يحددا الإمكانيات التي يمكن بها تسوية الخلافات. وللاستفادة من هذا الأمر، سيكون من مصلحتك أن ترسل إشارات تؤثر على تقييم خصمك لمركزك. ففي نهاية الأمر، إذا أقنع خصمك نفسه بأنك لن تستسلم في نقاط معينة، فسيصبح تدعيم مركزك أسهل بكثير حين يأتي الوقت المناسب.

على سبيل المثال، افترض أنك قد أجفلت دون أن تدرك حين ذكر الطرف الآخر السعر الذي يريده. من الممكن أن يشير إلى هذا الأمر عضو في فريق الخصم في إحدى المناقشات التالية، فيقول: "هل رأيتم مسعود المسعود وهو ينكمش خوفاً كلما ذكرنا مبلغ ٢٥ مليون دولار؟! إنني لا أعتقد أنه سيرضى بهذا السعر الضخم". إذا حدث هذا، فقد نجحت في خفض توقعات خصمك. ونتيجة لذلك، وعندما يحين الوقت للدخول في جدال حول السعر، سيكون الطرف الآخر مستعداً بالفعل لقبول قدر أقل مما كان يريده.

بعيداً عن المفاتيح غير اللفظية، فإن تغيير طبقة الصوت يمكن أن يرسل إشارات تتفاوت ما بين الغضب ونفاد الصبر وعدم التصديق، إضافة إلى أي عاطفة أخرى يمكنك تخيلها. ولكن هذا لا يستدعي منك أن تسارع بتسجيل اسمك في مدرسة لتعليم فن التمثيل. إن الإشارات اللفظية وغير اللفظية ليست سوى جزء بسيط من التكتيكات العديدة المتنوعة التي تستخدم على مائدة المفاوضات.

إذا كنت تجيد استخدام تلك الإشارات، فعليك باستخدامها. وإذا كنت لا تجيدها، فلا تقلق. فإن الضعف في أحد مجالات التفاوض كثيراً ما تعوضه القوة في المجالات الأخرى. المهم هو أن تسيطر على الإشارات التي ترسلها، حتى لا تكشف أوراقك للخصم بصورة عفوية.

٤ـ٦ لماذا يؤدي الانفعال إلى خسارة المال

إن السيطرة على الانفعال أثناء المفاوضات تعد ضرورية لتلافي الأخطاء التي تنتج عن الغضب. وعلاوة على ذلك، فإن الجو العدائي يجعل تقريب وجهات النظر والتوصل لاتفاق أمراً صعباً. وفي الحقيقة، فكلما ازدادت حرارة المناقشات، ازدادت احتمالات فشل المفاوضات دون أدنى أمل في استكمالها.

نعم، ليس من السهل دائماً أن تسيطر على انفعالاتك، وبخاصة إذا كنت تحاول التوصل إلى اتفاق مع خصم لا يتسم بالود. والأسوأ من هذا أن بعض المفاوضين يحاولون عن عمد إثارة خصومهم حتى يقعوا في الخطأ.

ولكن الخصم قد يصبح عدوانياً لعدة أسباب، أولها التعتيم على حقيقة أن مركزه التفاوضي غير مدعم بالحقائق. وللتغلب على هذه العقبة، قد يحاول الخصم أن يدفع الطرف الآخر للخضوع عن طريق التهديد والوعيد. إذا تعرضت لمثل هذه الحيلة، فتجاهل الأمر بكل بساطة. فرد الفعل الغاضب بمثابة الوقوع في قبضة الخصم. أكد على موقفك بهدوء، وانتظر حتى يهدأ خصمك.

قد يصبح الخصم غاضباً أيضاً أملاً في أن يدفعك هذا إلى الوقوع في الأخطاء العابرة. وإذا قابلت النار بالنار، فسوف تقع في هذه الأخطاء العابرة على الأرجح. وأخيراً، فإن المفاوضين قليلي الخبرة يقعون فريسة للغضب بسبب الإحباط أحياناً، وبسبب الضغوط الحادة للمفاوضات المطولة أحياناً أخرى.

ومع أن تصيد الخصم تكتيك يستخدمه بعض المفاوضين، فمن الأفضل أن تتجنب هذا الأسلوب. فتصنع الغضب عن عمد لدفع الخصم إلى التنازل أمر محفوف بالمخاطر أكثر من النتائج الإيجابية. فعندما تستثير خصمك من ناحية، ستفتح له الباب حتى يستثيرك هو كذلك، الأمر الذي لن يؤدي إلا لتدهور الأحوال، مما يقضي على الأمل في التوصل إلى الحل الوسط الذي يعد حجر الزاوية في أي اتفاق. (القسم ١١-٧ يغطي بعض الظروف التي قد يكون فيها الغضب ضرورياً).

حتى إذا كنت تنجح في استثارة الخصم حتى يقع في أخطاء عابرة تستفيد منها لمصلحتك، فإن النتائج بعيدة المدى ستكون سلبية. فعندما يدرك المرء أنه قد خدع، لن ينسى هذا أبداً. ولذا فإن احتمالية عقد اتفاقات عملية في المستقبل ستكون ضعيفة، إن لم تكن منعدمة. إن المحصلة الختامية هي أنه لا قيمة لترك الغضب والعداء يظهران أثناء المفاوضات، سواء كحيلة متعمدة، أو لنقص القدرة على ضبط النفس.

٤-٧ العمل على إزالة السلوك الانهزامي

من أكبر العوائق التي تقف في طريق تحقيق النجاح على مائدة المفاوضات نقص القدرة على تحديد السلوك الانهزامي والتحكم فيه. إن كيفية إدارتك لنفسك ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرتك على إقناع الطرف الآخر بقبول البنود والشروط التي تعرضها. لا شيء غامض في هذا الأمر. ففي النهاية، نعد جميعاً أكثر تقبلاً للطلبات التي تأتي ممن نحبهم و/أو نحترمهم. ولكننا نميل جميعاً إلى تنحية العلاقات الشخصية جانباً عندما يحين الوقت لعقد اتفاقات العمل.

ينتج قدر كبير من هذا الإهمال للعلاقات الشخصية من الموقف الذي يقول: "إنني أهتم بمصالحي. دع الآخرين يهتمون بمصالحهم إذاً". وقد لا يبدو هذا الموقف غير معقول أو مقبول في الظاهر. فجوهر أي تفاوض يتمثل في تدعيم المصالح الشخصية و/أو مصالح الطرف أو المنشأة التي تتفاوض بالنيابة عنها.

ولكن ما يغيب عن الاعتبار هنا هو إدراك حقيقة أنك تحتاج إلى الحصول على موافقة الطرف الآخر على مطالبك حتى تحقق أهدافك. وعندما تكون هناك مسافة فاصلة بين كلا الطرفين في بدء المفاوضات، ينبغي أن يقوم أحد ببذل جهد إقناعي مكثف حتى يبلغ أهدافه. وعندما ينتهي الإقناع، ينبغي أن تبدأ الحلول الوسط إذا كان سيتم التوصل إلى أي اتفاق مشترك. ولهذا فإن الأسلوب الذي تعامل به خصمك سيرتبط ارتباطاً مباشراً بقدرتك على تحقيق نتائج مرضية.

ينبغي عليك إذاً أن تتجنب الميل للتصلب والثبات على أهدافك. فالأخذ والعطاء أمر مطلوب على مائدة المفاوضات، وليست كل المسائل إما سوداء وإما بيضاء. ولذا فعندما تتفاوض، سيكون من المفيد أن تقف إلى جانب اللون الرمادي، وتسعى إلى الوقوف على أرضية مشتركة للتوصل إلى اتفاق في النهاية.

يعني هذا الأمر أن تتمتع بعقل متفتح تجاه أهداف خصمك. فبعض المفاوضين يعجزون عن استيعاب أية وجهات نظر تختلف عن وجهة نظرهم الخاصة. ونتيجة لذلك: فإنهم يتجاهلون المحاولات التي تهدف إلى التوصل لحل وسط معقول، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور حجج غير مدعمة تماماً حول الموضوعات والمسائل محل التفاوض. ولكن بمجرد أن يدرك الخصم أن المفاوض قد أصبح غير معقول أو منطقي، ستزول كل احتمالات الإقناع.

من المفيد أيضاً أن تكون حذراً في الأسلوب الذي تصوغ به اعتراضاتك على حجج خصمك. فذكر الشيء الخطأ يمكن أن يحفز الطرف الآخر على أن يقول: "حسنا"، لابد أن أعرّفه قدره!" والنتيجة الختامية هي خصم يتميز غيظاً ويتصيد لك الأخطاء، الأمر الذي يزيد من صعوبة التوصل إلى اتفاق.

وعلى المستوى الشخصي، فحبك لأحد الأفراد أو بغضك له لا يجب أن يؤثر عليك أثناء المفاوضات. تجنب أيضاً فخ الدخول في مسابقة للذوات، حيث يتبارى كلا المفاوضين في تحديد الأفضل بدلاً من البحث عن طرق للتوصل إلى اتفاق. إن أفضل تكتيك تتبعه عند التفاوض هو أن تحيد عواطفك وانفعالاتك بينما تسعى لتحقيق أهدافك.

٨ـ٤ طرق للتغلب على عقبات الاتصال

يمكنك أن تسهل إحراز التقدم في اجتماعات التفاوض بالعمل على إزالة بعض عقبات الاتصال التي تظهر من وقت لآخر. وتظهر المشكلة الأكثر شيوعاً في هذا المجال عندما يميل المفاوضون إلى الحديث مباشرة بعضهم بعد بعض، الأمر الذي يحدث حين يكون أحد الأطراف متأكداً من كون مركزه هو المركز السليم، وبالتالي يميل إلى رفض كل ما يقوله الطرف الآخر. وهنا خطر مزدوج. أولاً، يمنعك تجاهل المفاوض الآخر -سواء عفوياً أو عن عمد- من جمع المعلومات التي قد تجعلك (١) تعدل موقفك، أو (٢) تحصل على معلومات تفيدك في تفنيد حجج خصمك.

قاوم هذا الميل إذا بأن تبقى يقظا دائما لكل ما يقال. إن عامل الإرهاق الذي يقلل من قدرتك على التركيز كثيرا ما يظهر، وبخاصة أثناء جلسات التفاوض المطولة. انتبه إذا لعلامات الإرهاق. وإذا لزم الأمر، فخذ راحة لتناول القهوة، أو للغداء، أو أجل الاجتماع للغد.

هناك عدة أدوات بسيطة يمكنك استخدامها حين تشعر بأن رسالتك لا تصل على النحو المرغوب، ومنها:

- روح الدعابة: إن المرح والدعابة تهدئ الأفراد، وتميل إلى إضفاء الصبغة الشخصية على علاقات التفاوض. كما أنها تساعد في بناء الألفة، التي تسهل بدورها حل المشكلات. الجأ إلى روح الدعابة إذا عند الإمكان. ولن يضيرك أبدا أن تجعل نفسك محل الدعابة، حيث إن هذه الخطوة تجعلك تبدو أقل حبا للسيطرة.
- تحويل بؤرة التركيز: إذا لاحظت أن الأفراد لا يعيرون انتباههم لما تقوله، فغير المناقشة. إن العروض التقديمية المطولة للتفاصيل المالية كثيرا ما تغري الأفراد بالنوم. لا تدخل كثيرا في مثل هذه التفاصيل إذا.
- عدم الإغراق في الفنية: سواء كنت أنت الذي تتحدث، أو كان أحد أفراد فريقك، فتجنب التفاصيل الفنية التي لن يفهمها الآخرون.
- تلخيص النقاط المحيرة: إذا شعرت بصعوبة أن يفهم أحد ما يتم شرحه، فحاول أن تغير أسلوبك في الكلام.

تحذير: يحدث أحيانا أن يحاول أحد المفاوضين التغلب على خصمه بتطويل جلسة التفاوض إلى ما لا نهاية، أملا في أن يستسلم الخصم فقط حتى ينتهي من هذا العذاب. وإذا اقترحت التأجيل، فسوف يحاول هذا الخصم أن يثنيك عن هذا العزم بأن يقول شيئا مثل: "هل تريد

التفاوض أم لا؟ إذا كنت تريد التفاوض، فليس هناك سبب للانصراف الآن". لا تترك نفسك تقع فريسة لهذه الحيلة. أجب ببساطة قائلاً: "إنني أتوق إلى التوصل لاتفاق، مثلك تماماً. ولكنني أريد التأجيل حتى أستطيع أن أقيم ما توصلنا إليه حتى الآن". ولا حاجة بنا لأن نقول إنك يجب أن تكون متأكداً من كونك لا تشعر بالإرهاق إذا كنت أنت الذي تضغط لاستمرار المفاوضات.

إن جلسات التفاوض المطولة يمكن أن تجري حين يكون هناك مواعيد نهائية حقيقية أو متخيلة ينبغي تحقيقها. إذا كنت تتوقع مثل هذا الحدث، فجهز نفسك. احصل على قسط وافر من الراحة مقدماً، ودبر فرداً مستعداً لأن يحل محلك عند الإمكان إذا طالت جلسات التفاوض. وبهذه الطريقة، يمكنك أن تأخذ بعض الراحات حتى تزيد من قدرتك على مواصلة المسيرة.

٩.٤ بناء الثقة لتحطيم المقاومة

يعد بناء الثقة عملية تمتد لفترة من الزمن عموماً حين يبدأ الأفراد في التعرف بعضهم على بعض. ولكن معظم المفاوضات لا تمتد لفترة تكفي حتى تحقق هذه العملية نتائج جيدة. ولهذا فمن الضروري أن تستخدم بعض الأساليب التي يمكن أن تختصر عملية بناء الثقة. وعلى وجه العموم، فإن تقديم دعم مفصل بالحقائق لمركزك، واتباع سياسة المصارحة مع خصمك، والتعرف على أهدافه أمور سوف تساعدك على بناء الألفة التي تسهل عليكما التوصل إلى اتفاق.

من الأساليب المفيدة أن تثير بنفسك بعض الاعتراضات المتوقعة على مركزك التفاوضي. وبهذا ستنقل رسالة -على المستوى العملي- مفادها: "إنني أعلم أن أهدافي ليست مثالية، وأنا مستعد للاعتراف بهذا". ونتيجة لذلك، سيشعر خصمك بالاطمئنان إلى كونك لا تحاول أن تخفي شيئاً. ولذا، يعد هذا أسلوباً قوياً لبناء الثقة بسرعة. والأفضل من هذا أن هناك عاملاً إضافياً في هذا المدخل، وهو أنك بإثارة مثل هذه الاعتراضات بنفسك سيمكنك أن تستغل الفرصة في التغلب على تلك الاعتراضات ونقاط الضعف. وإذا تم هذا بصورة جيدة، فستكون قد سويت إحدى المسائل الشائكة قبل أن يشن الطرف الآخر هجوماً عليها.

من الأساليب الأخرى لبناء الثقة أن تتفق مع خصمك في الرأي حول شيء يقترحه هو في بداية المفاوضات. وهل هناك طريقة أفضل من هذا حتى تطمئن الطرف الآخر لكونك لا تسعى إلى استغلاله؟ إن عديداً من المفاوضين حديثي العهد يخشون أن يكون هذا الأسلوب علامة على الضعف في بعض الأحيان، وبالتالي فإن الخصم قد يتصور أنهم يستسلمون له منذ البداية. ولكن الحقيقة تختلف عن ذلك، إذ يمكنك أن تكسب ميزة من هذا المدخل. ويتمثل هذا الأمر في أن تغلف إحدى الأشياء التي تريدها بقبول أحد الأشياء التي يسعى إليها خصمك.

على سبيل المثال، يمكنك أن تقول: "حسناً، لا بأس من الإسراع بتسليم المنتج، بشرط أن نضع في التعاقد شروط الدفع التي أحددها. إن هذا أمر ضروري، حيث إننا نوظف المال في شراء المواد الخام، كما أن هذا المخزون الذي يعد تحت التشغيل يرتبط بزيادة سرعة جدول التسليم. وكما تعلم، فكل هذه الأمور لها ثمنها". إن ما فعلته هنا هو محاولة الحصول على شيء تريده من خلال شيء يريده الطرف الآخر. والأهم من هذا هو أنك قد بررت طلبك بربطه بأحد مطالب الخصم.

في بعض الأحيان، وإذا كنت تتفاوض مع طرف كانت لك معاملات سابقة معه، فإن تاريخ الأداء في الأعمال السابقة يعد أهم عامل لبناء الثقة. فإذا كان أداؤك متميزاً، فعليك أن تتأكد من تسجيل هذه الحقيقة، حتى وإن كان الطرف الآخر يعيها جيداً. وبطبيعة الحال، فإذا كنت تتوقع تعاملات مستقبلية مع نفس الأفراد، فإن مستوى الأداء الحالي للاتفاق هو الذي سيحدد مقدار الثقة التي ستوجد في المرة القادمة، هذا إذا كانت هناك مرة قادمة أصلاً.

٤-١٠ كيفية طرح الأسئلة المحورية

من المنطقي أن المفاوضين لن يكشفوا أوراقهم على مائدة المفاوضات، ويتركوا لك الخيار حسبما تشاء. فهم يهدفون إلى كشف أقل قدر ممكن عن موقفهم، وتقديم الإجابات التي تدعم مركزهم فقط. في الجانب الأكبر من المفاوضات إذاً، سيكون عليك أن تعمل بجد في الحصول على المعلومات التي تكفي للتمييز بين الحقيقة والخيال. ولهذا يعد من الضروري أن تعرف كيف تطرح الأسئلة السليمة، وأيضاً أن تعرف كيف تطرح هذه الأسئلة بالأسلوب السليم.

هناك عدد من الأساليب التي يمكنك استخدامها لكسب ميزة على الخصم. وأما الأسلوب الأساسي، فيتمثل في الإصغاء لكل ما يقال. فعن طريق الاستماع يمكنك أن تلتقط التفاصيل والمتناقضات التي يجب التساؤل عنها في الوقت المناسب. وكقاعدة عامة، لا يجب أن تقاطع أفراد الفريق الآخر بالأسئلة بينما يجرون عرضاً تقديمياً. فكلما طال وقت حديثهم، ازدادت احتمالات أن يقولوا شيئاً ذا قيمة. تذكر دائماً أنه لا أحد يفشي أي أسرار حين يكون صامتاً. ولذا فحتى إذا بدأت تشعر بالملل، ينبغي أن تتحلى بالصبر. فالملل لن يفيدك هنا.

إن التفاصيل الخاصة بالتفاوض ستحدد بالطبع نوعية الأسئلة التي سيكون من مصلحتك أن تطرحها. ولكن على وجه العموم، يعد من مصلحتك أن تسبر غور مركز خصمك التفاوضي حتى تستوعب أهدافه، وتتحقق من صحة عرضه. أو بعبارة أخرى، فمن مصلحتك أن تعرف ما يريده الخصم، وأسباب هذه الرغبة، وما سيتطلبه الأمر للتوصل إلى اتفاق.

وقد تجد أن الأساليب التالية مفيدة في طرح الأسئلة:

١. إذا كنت تسعى للحصول على معلومات، فلا تطرح أسئلة يمكن الإجابة عليها بنعم أو بلا، ما لم يكن هذا هو ما تريده.
٢. اطرح أسئلة تستلزم ذكر الحقائق لا الآراء.
٣. كن هادئاً واجعل طبقة صوتك محايدة. فالتصرفات الانفعالية و/أو المستفزة لن تعود عليك بردود إيجابية.
٤. إذا كنت تبحث عن معلومات "يصعب الحصول عليها"، فحاول أن تطرح سلسلة من الأسئلة "الخفيفة" أولاً. فهذه الأسئلة تهيئ الطرف الآخر للإجابة بشكل تلقائي. ثم اطرح الأسئلة الصعبة بعد ذلك.
٥. إذا كنت تواجه صعوبات في الحصول على معلومات مفيدة، فاطرح سؤالاً يتطلب إجابة مفصلة و/أو فنية. فالإجابات المطولة كثيراً ما تشتمل على بعض المعلومات القيمة بصورة عفوية.

تذكر: عندما لا يريد الناس أن يقدموا لك أية معلومات، ولكنهم لا يجدون سبباً وجيهاً للرفض، فإنهم كثيراً ما يقولون شيئاً مثل: "لابد أن ألقي نظرة على هذا الأمر، ثم أرجع للرد عليك". وهذا لا يعني في الحقيقة أنهم ينوون الرد على طلبك، بل يعني أنهم يأملون في أن تنسى هذا الطلب بتقدم المفاوضات. إياك إذاً أن تنسى الحصول على التزام بتوقيت محدد للرد على سؤالك، ولابد من المتابعة حتى تحصل على هذا الرد. إذا كنت تبحث عن أمر مهم، فأبطئ من سير عملية التفاوض حتى تحصل عليه. قل شيئاً مثل: "حسناً، إنني لا أرى جدوى للتقدم قبل تسوية هذا الأمر".

٤ـ١١ طرق فعالة لتوضيح الإجابات المبهمة

إن الإجابة المبهمة ليست أفضل من عدم الإجابة على الإطلاق. فالإجابات المبهمة لا تعكس إلا شيئاً واحداً، وهو أن الطرف الآخر ليس صريحاً معك. وعادة ما ينشأ هذا الإبهام عن سببين. فإما أنك لا تطرح الأسئلة السليمة، وإما أنك لا تطرح أسئلة جيدة –الأمر الذي يعد مرجحاً هنا– ولو من وجهة نظر الخصم على الأقل.

أيما كان السبب، فإن الإجابات المبهمة في جلسات التفاوض تعد شائعة كنزلات البرد، ويعد التعامل معها مزعجاً أيضاً كنزلات البرد. ولكن في حين أنك قد تضطر إلى تحمل أعراض البرد

كالرشح والسعال وما إلى ذلك، فإنك لا يمكن أن تتقبل الإجابات المبهمة. إذا كنت تريد أن تحرز تقدماً، فعليك ألا تقنع إلا بالحصول على الإجابات التي تبحث عنها. ومن الطرق التي تساعدك في ذلك:

١. تردد الإجابة، ثم تطلب توضيحاً لها. على سبيل المثال: "مسعود، لقد قلت إن تكاليف المواد قد تكون في نطاق الخمسة ملايين دولار. عن أي نطاق تتحدث إذاً؟ إنني أريد منك تفصيلاً لتكاليف المواد، مادة مادة".

٢. تجاهل أية إجابة ناقصة مبدئياً، ثم اطرح نفس السؤال ثانية في وقت غير متوقع. قد تجد أنك حصلت على إجابة مختلفة تماماً. حيث إن عامل المفاجأة لا يتيح للخصم فرصة لتغليف الإجابة. أما إذا اعترض الطرف الآخر، وادعى أنه قد أجاب على هذا السؤال بالفعل، فقل إنك لم تفهم الإجابة فحسب. ماذا تفعل إذا حصلت على نفس الإجابة ثانية؟ جرب أن تقول: "إنني لم أفهم هذا في المرة الأولى، وما زلت لا أستطيع أن أفهمه". ثم أعد صياغة السؤال بحيث تؤكد على ما تبحث عنه.

٣. اطرح بعض أسئلة المتابعة حتى تلزم الطرف الآخر بالإجابة.

٤. المثابرة: واصل طرح الأسئلة إلى أن تحصل على إجابة. لا تشعر بالخوف إذا غضب الطرف الآخر. فهذا تكتيك قياسي ينبغي استخدامه حين لا يرغب أي طرف في الإجابة على أحد الأسئلة.

٤ـ١٢ ستة تكتيكات لزيادة فعالية حججك

إن الفوز في الصراع اللفظي الذي يشتعل على مائدة المفاوضات يتطلب ما يزيد على مهارات الجدل الجيدة. ولكن مهما كان عدد النقاط التي تسوقها دعماً لمركزك التفاوضي، فلن يكون لها أي جدوى ما لم يشتر الطرف الآخر ما تحاول أن تبيعه له. ولذا ينبغي أن تحاول عرض وجهة نظرك مع وضع وجهة نظر الطرف الآخر في الاعتبار. ابحث إذاً عن تلك الدلائل التي تشير إلى تقبل الطرف الآخر للعناصر التي تعرضها. ثم استفد من نقاط القوة تلك بقدر الإمكان. وإليك بعض الخطوط العريضة التي قد تفيد في جعل حججك أكثر إقناعاً:

١. دعم حججك بالوثائق كلما أمكن. فالأشياء تلقى مزيداً من القبول حين تكون مدونة على الورق. ويسري هذا الأمر على وجه الخصوص حين تكون لديك شهادات من طرف ثالث يمكنك استخدامها.

٢. استعن ببعض الخبراء لتدعيم مركزك. وكلما ازداد ما لدى هؤلاء الخبراء من السلطة والخبرة، كان الأمر أفضل. وبطبيعة الحال، فإنك قد تجد الطرف الآخر أحياناً يستعين ببعض الخبراء لتدعيم مركزه و/أو لمهاجمة مركزك. (يقدم القسم ١٤-٧ استراتيجيات للتعامل مع خبراء الخصم).

٣. ابتعد عن المبالغات أو الادعاءات بلا أساس. فالطرف الآخر لن يهتم غالباً إلا بالحجج التي تستند إلى الحقائق.

٤. حتى وإن كنت لا يجب أن تركز على الجوانب الأضعف في عرضك، فمن الحكمة ألا تتجاهل هذه الجوانب. بل إنه من الأفضل أن تثير نقاط ضعفك بنفسك عند الإمكان، إذا كان هذا لن يجعلك تبدو بمظهر الأحمق. اعمل بعد ذلك على إبطال نقاط الضعف هذه بذكر نقاط قوتك.

على سبيل المثال، يمكن أن تقول: "إن السعر الذي نقدمه أعلى قليلاً من السعر الذي يقدمه المنافسون كما تعلم. ولكن هذا يرجع إلى التكاليف الإضافية التي نتكبدها حتى نضمن ارتفاع مستوى الجودة. دعني إذاً أريك بعض مراجعات الجودة التي..." إن ما تفعله هنا هو أنك تطرح المشكلة وتدافع عنها قبل أن يسبقك الطرف الآخر إلى ذلك، الأمر الذي يجعلك تسوي هذه المشكلة بشروطك، وليس بشروط الطرف الآخر. وكلما أثرت مشكلة لا تعد في مصلحتك، أضفت عاملاً من عوامل بناء الثقة، الأمر الذي يضيف قدراً من المصداقية إلى حججك. ولكنه ما كان ليتحقق إذا تركت الطرف الآخر يثير هذه المشكلة بنفسه.

أما إذا حاول خصمك فيما بعد أن يستغل هذه المشكلة التي أثرتها لمهاجمة مركزك التفاوضي، يمكنك أن ترد عليه قائلاً: "إنني لم أكن لأطرح هذه المسألة بنفسي لو لم أكن متأكداً من وجود تبرير كامل لها".

٥. تأكد من تحقيق الاتفاق والانسجام بين كلماتك وأفعالك. وابتعد عن إرسال إشارات لفظية وغير لفظية متناقضة. فلا تقل مثلاً: "مسعود، يمكننا أن نقضي كل ما تريد من الوقت في مناقشة تلك النقطة"، بينما تسترق النظر إلى الساعة، أو تبدأ في وضع أوراقك في حقيبتك. وعلى نفس المنوال، لا تتعثر وتتخبط عند تقديم أفكارك. على سبيل المثال، إذا كنت تريد أن تفند أي شيء قيل، ولكنك لا تستطيع أن تنفذ هذا بفعالية، فغير بؤرة التركيز وحولها إلى أي شيء آخر.

٦. أحسن استغلال التوقيت. حاول مثلا أن تنهي الاتفاق في إحدى لحظات الانسجام والبهجة، وليس حين يكون خصمك يتميز غيظا.

٤ـ١٣ تحديد السبب الذي يجعل خصمك يتجاهلك

إذا لم يكن خصمك يستمع إلى ما تقوله، فإن كل المبررات العظيمة التي تقولها ليس لها أية جدوى. ولذا فمن مصلحتك أن تتوصل إلى السبب الذي يجعل خصمك يتجاهل ما تقوله. وقد يكون السبب الأساسي هو الشعور بالتعب والإرهاق لا أكثر. ولذا فحين تجد عدم انتباه من الخصم بعد فترة من المفاوضات المطولة، عليك أن تدعو إلى استراحة.

وهناك عدة أسباب أخرى قد تجعل الطرف الآخر يتجاهلك، ومنها:

- الإشارة عن عمد إلى عدم الرضا عما تقول.
- دفعك إلى الوقوع في الخطأ.
- دفعك إلى التوقف عن الحديث، حتى يتكلم هو بدوره.
- قد يكون عرضك التقديمي مطولاً جداً في الحقيقة، الأمر الذي يشجع الخصم على عدم الانتباه لك.
- قد يكون وضع قاعة الاجتماعات سيئاً (كأن تكون درجة الحرارة مرتفعة أو منخفضة، أو يكون هناك كثير من الضوضاء، وما إلى ذلك).

أيما كان السبب، فبمجرد أن تلاحظ أن رسالتك لا تصل على النحو السليم، سيكون من الضروري أن تفعل شيئاً يجتذب انتباه الخصم لما تقول. ولننظر الآن إلى بعض الطرق التي قد تمكنك من ذلك.

٤ـ١٤ أربع طرق لجذب الانتباه

عندما تشعر بأنك تفقد السيطرة على جدول الأعمال أثناء إحدى جلسات التفاوض، ستساعدك التصرفات التالية في جذب انتباه الطرف الآخر:

١. تحدث في بعض الأمور المهمة. في معظم المفاوضات، سيكون لبعض المسائل أهمية أكبر من المسائل الأخرى. وكثيراً ما تكون المسائل المالية شديدة الأهمية بالطبع. ولكن قد تكون هناك بعض المسائل المهمة الأخرى التي تتوقف على طبيعة ما يتم التفاوض عليه. أيما كان الأمر، فإن إثارة المسائل المهمة ستجتذب انتباه الخصم بسرعة.

ملحوظة: ليس عليك أن تقوم بهذه الخطوة في سياق تقديم أحد العروض أو التنازلات. فمن التكتيكات الجيدة أن تضع المسألة على هيئة سؤال تطرحه على الطرف الآخر، وليكن مثلاً: "مسعود، ما قدر المال الذي يرضيك في النهاية حتى نعقد هذا الاتفاق اليوم؟".

٢. أبد بعض علامات الاتفاق مع الطرف الآخر. إنك ستجتذب انتباه الطرف الآخر إلى أية عبارة تقولها وتشير إلى الاتفاق معه، مثل: "حسناً يا مسعود، يبدو أننا قد نتفق على المواصفات. وعندئذ دعنا نتحدث عن السعر، فالاثنان بينهما ارتباط وثيق". في هذه الحالة، سيكون بإمكان الطرف الآخر أن يختلف معك على المواصفات، أو أن يقبلها، ثم يناقش معك مسألة السعر. إن هذا التكتيك يدفع الطرف الآخر إلى الاستجابة لتوكيداتك.

ولكن عليك بالحذر دائماً من استخدام هذا المدخل بأسلوب لا يجعل استجابات الطرف الآخر تعمل في مصلحتك. ففي المثال السابق، كان المفاوض يريد الانتهاء من مسألة المواصفات، ثم ينتقل إلى التفاوض على السعر. ولذا فحتى إذا كان الطرف الآخر يريد الاستمرار في مناقشة المواصفات، فإن هذه الرغبة تسير في نفس اتجاه هدف المفاوض.

وبطبيعة الحال، فإن خصمك قد يأخذ وجهة مختلفة تماماً في رده، كأن يقول: "هيه، إننا لا يمكن أن نسوي مسألة المواصفات حتى نتفق على مسألة التنازل الاختياري عن حق التصرف تجاه الانحرافات عن المواصفات". وحتى مع مثل هذه الاستجابة، فقد حققت هدفك الأساسي، الذي كان يتمثل في جذب انتباه الطرف الآخر، والعمل على التوصل إلى اتفاق.

٣. قم ببعض التصرفات الحادة. إذا كنت تريد أن تضمن الحصول إلى انتباه كامل من خصمك، فابدأ في رفع الصوت والتهديد والوعيد. وإذا كنت ترفض اللجوء إلى مثل هذه السلوكيات بطبعك، يمكنك اتباع مداخل أخرى، مثل الوقوف، والتشمير عن الساعدين بينما تقول: "هيا إلى العمل". وفي حقيقة الأمر، يمكنك بسهولة أن تجعل كل العيون تحدق فيك حين تسأل عن سبب تجاهلك، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

من عوامل جذب الانتباه الأخرى المرح وروح الدعابة، الأمر الذي يمكن أيضاً أن يخفف من حدة التوتر الذي تشتمل عليه جلسات التفاوض المطولة. ولكن عليك بالحذر هنا، حيث إن بعض الأفراد قد لا يتقبلون الدعابات. إذا لم تكن روح الدعابة في مصلحتك، فانسَ الأمر، وإلا فسوف تزيد من تشتت الخصم واللامبالاة التي تحاول التغلب عليها.

٤. أفضل طريقة لجذب انتباه الطرف الآخر لما تقول هي أن تعيره أنت انتباهك. أصغِ إذاً لما يقوله الطرف الآخر إذا كنت تريد منه أن يستمع لما تقوله أنت. تأكد أيضاً من كونك

تمارس التواصل بفعالية، ولا تطيل على الطرف الآخر. وهذا يعني أن تكون واضحاً وموجزاً ومقنعاً في عرضك لموقفك.

٤ـ١٥ مفاتيح الإقناع الإيجابي

إن المنطقية التي يتسم بها مركزك التفاوضي هي بالطبع العامل الأساسي الذي يحدد مدى إقناعك للطرف الآخر بالتوصل إلى اتفاق معك. ولكن هذا الأمر قلما يكون بديهياً وواضحاً في حد ذاته. عليك إذاً أن تقنع الطرف الآخر بأنك تقدم له عرضاً جيداً. ويعد هذا الأمر أكثر أهمية حين لا يكون العرض جيداً كما تريد الطرف الآخر أن يعتقد. إليك إذاً بعض الأساليب التي قد تساعدك في إقناع من تتفاوض معهم بأن موقفك التفاوضي عادل ومعقول:

١. كن إيجابياً حتى يقتنع الطرف الآخر بك، فالسلبية لا تفيد بشيء. تصرف إذاً وانظر وفكر وتكلم كما لو كنت تؤمن بأهدافك التفاوضية. وإذا لم تكن تؤمن بأهدافك، فلا يمكنك أن تتوقع أن يتفق الطرف الآخر معك.

٢. تعرف على حقائقك، وقدمها بأسلوب ينم عن المعرفة والخبرة. إنك لكي تنجح في المفاوضات، لا يجب أن تقنع الأفراد بأن يحبوك، ولكن عليك أن تفوز باحترامهم.

٣. تأكد من فهم الطرف الآخر لما تقول. تكلم إذاً بشكل يمكن للطرف الآخر أن يستوعبه. إن "الخبراء" الذين يستعان بهم في فرق التفاوض كثيراً ما يخرجون عن الموضوع، و/أو يضعون ملاحظاتهم باللغة المهنية المتداولة في حقولهم التخصصية. ولكن أحداً لا يجب أن يتكلم في أي اجتماع تفاوضي ما لم يكن يسهم في تدعيم أهداف التفاوض. تأكد إذاً من وضع الملحوظات الفنية بلغة يمكن فهمها. ومن المفيد أيضاً أن تردد المفاهيم والمصطلحات التي يصعب فهمها.

٤. تحدث مع صانع القرار. مهما كان من طرح السؤال، احرص دائماً على توجيه الإجابة إلى صانع القرار، أي إلى الشخص الذي ينبغي إقناعه.

٥. لا تتورط في أي هجوم شخصي على الخصم، سواء مباشرة أو بشكل غير مباشر. ولا يسري هذا الأمر على من تتفاوض معه فقط، وإنما على رؤسائه ومرءوسيه والشركة التي يعمل فيها أيضاً.

٦. عند الإمكان، دعم حججك بالإشارة إلى طرف ثالث، فهذا يزيد من مصداقيتك. على سبيل المثال، قل: "إن الشركة س زادت من إنتاجيتها باستخدام آلاتنا". سوف تزداد إقناعاً بالطبع إذا كانت لديك وثائق تستعرض شهادات هذا الطرف الثالث.

٧. وضح للطرف الآخر كيف أنك تستطيع أن تحل المشكلة التي يواجهها. وإذا كان موضوع التفاوض هو إثبات قدرتك على حل المشكلة، فلا تطمع في أكثر من إقناعه بذلك.

٨. المظهر أيضاً يحسب حسابه. سواء كان العرض مكتوباً وجيد الإعداد، أو كان المفاوض أنيقاً، فإن المظهر يؤثر على الناس دائماً.

الفصل ٥

أساسيات المفاوضات الناجحة

هناك العديد من العقبات التي يجب تجاوزها بطول طريق التفاوض للتوصل إلى اتفاق. وربما تكون مواجهة الاعتراضات على السعر هي أسوأ ما يصادفه العديد من الأفراد. عندما تبيع أي شيء، دائماً ما يرى الطرف الآخر أن السعر مبالغ فيه. وحتى عندما يرى الطرف الآخر أن السعر غير مبالغ فيه، ستساوره الشكوك فيما إذا كان هناك خطأ ما لانخفاض السعر.

إن السعر يشكل المسألة الأكثر أهمية في عديد من المفاوضات. وحتى عندما لا يكون السعر عاملاً أساسياً -أو عندما يغيب عن المفاوضات أصلاً -فسوف يظل من المهم أن تتوصل إلى اتفاق يبشر بأداء مرض إلى حد بعيد. ولهذا فلابد من الاهتمام واليقظة عند التفاوض على كل من شروط وبنود الاتفاقات المقترحة.

وبجانب هذه العناصر الأساسية، ينبغي أيضاً أن تعرف متى تقول "لا" أثناء المفاوضات، وكيف تستجيب للتكتيكات التي يستخدمها الخصم، إضافة إلى التوصل لبعض الطرق التي تتيح لك تجاوز العقبات التي قد تبدو مستحيلة. ويغطي هذا الفصل تلك الموضوعات المحيرة إضافة إلى موضوع آخر ذي طبيعة شخصية، وهو كيفية اتباع أسلوب تفاوضي يتناسب وشخصيتك.

٥ـ١ تحقيق التوافق بين أسلوبك التفاوضي وشخصيتك

إن العديد من الأفراد قليلي الخبرة بالتفاوض يعتقدون أنهم يجب أن يتقمصوا دوراً غير معتاد لهم حتى يصبحوا مفاوضين جيدين. ولذا فإنهم يحاولون محاكاة الصورة الأسطورية لذلك المفاوض الحديدي العنيد الذي لا يقبل أبداً كلمة "لا".

وبناءً على هذا الافتراض، يدخل الأفراد المفاوضات كما يدخل الثور الهائج في متجر للصيني. ولكن تبقى القاعدة الأساسية هي أن البقاء للأصلح والأكثر حنكة. فالمفاوضون الذين يحاولون محاكاة صورة المفاوض الأسطورية يجدون أن المفاوضين حديثي العهد لا يريدون التعامل معهم، بينما يفلح المفاوضون المحنكون في سحب البساط من تحت أرجلهم شيئاً فشيئاً.

إن الإرهاب ليس العنصر الأساسي اللازم لنجاح المفاوضات، وهذا على عكس الاعتقاد الشائع. فالنجاح هنا يرجع إلى الإعداد الجيد، لأنك إذا لم تكن تعلم وجهتك، فكيف ستعرف أنك وصلت إليها؟ إنك قد تفكر بالطبع وتقول: "وما الذي يمنع أن أكون عنيداً وصلباً، وجيد الاستعداد؟" إن الإجابة على هذا مهمة جداً. فلكي تختتم المفاوضات، ينبغي أن يتم التوصل إلى اتفاق مشترك بين الجانبين. ولهذا، وما لم يكن الطرف الآخر سيحصل على صفقة حقيقية، فلماذا سيتعامل أصلاً مع طرف ذي شخصية عنيدة ومشاكسة؟

في الحقيقة، تؤدي محاولة إجبار الآخرين على الخضوع عموماً إلى اتفاقات سيئة، أو إلى عدم التوصل لاتفاق أساساً. كما أن الفكرة التي تشير إلى أن المفاوضين الجيدين يتسمون بالشراسة والعناد ليست سوى أسطورة يروج لها أصحاب الذوات المتضخمة. ولذا فلا يجب أن تكون مسيطراً أو عديم الحس حتى تصبح مفاوضاً ناجحاً. ونتيجة لذلك، فمن غير الضروري أن تلبس نفسك زياً ليس زيك على مائدة المفاوضات.

إن الأسلوب التفاوضي ليس سوي الطريقة التي تعالج المفاوضات بها. فبعض الأفراد يحبون الدخول في أدق دقائق التفاصيل، بينما يحب الآخرون الإلمام عموماً بزوايا "الصورة الكبيرة". والعديد من الأفراد يتسمون بالصبر بطبعهم، بينما يختلف الآخرون عن ذلك. إن الاعتبار الأساسي لا يتمثل في نمط شخصيتك، بقدر ما يتمثل في حاجتك إلى التعرف على نقاط قوتك وضعفك. فهذا يساعدك على التفكير في أفضل وسيلة للتفاوض بناءً على تكوينك الشخصي، بدلاً من أن تجبر نفسك على تقمص دور ليس دورك. فعلى سبيل المثال، إذا لم يكن لديك كثير من الصبر، فضع هذا الأمر في اعتبارك عند تخطيط استراتيجيتك التفاوضية.

كما أنك قد لا تجد نفسك متفوقاً في الإقناع على سبيل المثال، ولكنك متفوق في تقييم المعلومات. وبناءً على هذا، فقد يتمثل مدخلك للمفاوضات في التركيز على تفنيد حجج الخصم، بدلاً من ذكر مزايا موقفك. وعلى وجه العموم، فإن الاعتبار الأساسي يتمثل في التفاوض بأسلوب يشعرك بالراحة، وليس في التفاوض بناءً على أفكار مسبقة عن الأسلوب الذي يجب أن يتصرف المفاوض به.

٥-٢ تقييم الأسلوب التفاوضي للخصم

من المخاطرة أن تحاول تصنيف الأفراد، ولكن المخاطرة تزداد حين تحاول التوصل إلى سمات مفاوضي الخصم بناءً على تصرفاتهم. فأولاً، يعد من الصعب أن تحدد ما إذا كانوا يلعبون بنزاهة، أو أنهم يضعون قناعاً تفاوضياً زائفاً يخفي مشاعرهم الحقيقية. إنك في الحقيقة لن تجد فرقاً كبيراً إذا ما كانت تصرفاتهم طبيعية أو مفتعلة، حيث إنك يجب أن تتصرف إزاء أي نمط تعكسه تلك التصرفات.

بصرف النظر عن نوعية السلوكيات التي قد تتعرض لها أثناء المفاوضات، فمن الضروري أن تحافظ على مسارك دون الخروج عن الطريق الذي حددته لنفسك مسبقاً. ومع ذلك، فمن المفيد أن تقيم الأسلوب التفاوضي للخصم. إن الاحتمالات لا حصر لها بالطبع، ولذا فمن الحمق أن تحاول تصنيف جميع السمات الشخصية للخصم.

ولكن من المفيد أن تحاول تحديد الخطوط العريضة للأسلوب التفاوضي للخصم. ويندرج معظم المفاوضين تحت ثلاث فئات عامة من حيث مداخلهم للتوصل إلى اتفاق، وهي:

١. فئة "دعنا ننتهي من هذا الأمر"

يهتم هؤلاء المفاوضون في الأساس بالتوصل إلى اتفاق بأسرع ما يمكن. ولذا فسوف يقدمون لك العروض بسرعة، ويستحثونك على التوصل إلى اتفاق سريع. وربما يقترح هؤلاء المفاوضون "تقاسم الخلافات" (يغطي القسم ٦-٦ الشراك التي ينطوي عليها هذا الأسلوب)، وربما يتعجلون تحديد المواعيد النهائية، ويحاولون عموماً أن يقللوا عدد الاعتراضات على أي اتفاق فوري.

بالرغم من النقص الواضح في الاهتمام بالتفاصيل عند مفاوضي هذه الفئة، فإنهم لا يجب أن يوصفوا بتسرع على أنهم مهملون. إذ قد يكون هؤلاء المفاوضون على علم تام بما يفعلونه، الأمر الذي قد يتمثل في دفعك إلى التوقيع على العقد قبل أن تكتشف العيوب والمشكلات التي ينطوي عليها موقفهم. لا حاجة إذاً لأن نقول إنك لا يجب أن تندفع إلى الاتفاق عن طريق هؤلاء المفاوضين.

٢. فئة "المهتمين بالتفاصيل حتى النخاع"

إن مثل هؤلاء المفاوضين قد يجعلونك تكلم نفسك قبل انتهاء المفاوضات، فالمفاوضون الولعون بالتفاصيل يميلون إلى تفحص كل جانب من جوانب عرضك بالتفصيل الممل. ولذا فإنهم سيسيرون ببطء شديد يهدف إرهاقك. وأفضل علاج للتكيف مع هؤلاء المفاوضين هو مزيج من الصبر والمعاملة بالمثل من جانبك.

٣. فئة "خير الأمور الوسط"

يندرج معظم المفاوضين تحت فئة تقع في منطقة متوسطة بين الفئتين السابقتين. ولذا فإنهم يتحركون بشكل مطرد ومدروس نحو الاتفاق، ودون أي إلحاح أو تسرع أو تباطؤ.

تحذير: لا تضع كثيراً من التركيز على تحليل أسلوب المفاوض الآخر. فأحياناً يكون هناك ميل لمحاولة تصنيف الأفراد، ووضعهم في تلك الصناديق الصغيرة الدقيقة. ولكن هذه محاولة محفوفة بالمخاطر دائماً، ومن التهور والطيش أن تقوم بها على مائدة المفاوضات. فالمفاوض الماهر قد يتحول بسرعة من أسلوب لآخر. وبينما تحاول أنت أن تجري تحليلاً نفسياً لأساليبه، سيكون هو مشغولاً في هذه الأثناء بانتزاع مزيد من الدولارات الثمينة من حافظتك.

٣-٥ الحاجة إلى المعلومات مزدوجة القيمة

تمت في الأقسام من ٣-١ وحتى ٣-٤ تغطية جوانب متنوعة لتحديد أهداف وخطة الخصم قبل بدء المفاوضات، الأمر الذي يعني بالطبع الحصول على معلومات قيمة بينما تعد مركزك التفاوضي. ولكن الأهم من ذلك هي الحاجة إلى الحصول على المعلومات عند الجلوس على مائدة المفاوضات. ولهذه البيانات ميزة مزدوجة. فهي تكسبك القدرة على تقييم مدى صحة موقف الخصم من جانب. وهناك حاجة أخرى لا تقل قيمة، ولكنها كثيراً ما تنسى، وهي الحاجة إلى مراجعة هذه المعلومات من حيث تأثيرها على العناصر الفردية لمركزك التفاوضي.

إنك باختبار تفاصيل ما يعرضه الخصم، وبتقييم هذه العوامل بناءً على موقفك التفاوضي، ستتمكن بسهولة من تحديد مجالات الاتفاق والاختلاف. وهذا يساعدك على تحديد النقاط التي يمكن الاتفاق عليها، والتي يمكنك مقايضتها بالعناصر التي يعترض عليها خصمك. كما يساعدك هذا أيضاً في إدخال تعديلات على موقفك يمكن أن تؤدي إلى التغلب على العقبات التي تحول دون التوصل إلى اتفاق. دعنا ننظر الآن إلى كيفية تحقيق هذا الأمر:

الخلفية

يشتري "أ" -وهو مصنع كبير- عناصر إلكترونية من "ب"، وهو مورد متوسط الحجم ومتخصص في هذه النوعية من العناصر. وقد وضحت الأبحاث التي أجراها "أ" قبل المفاوضات أن هناك اثنين آخرين من الباعة المحتملين لعناصر إلكترونية مشابهة، على أن هذه العناصر البديلة قد تتطلب بعض التعديلات حتى تنطبق عليها مواصفات "أ". وهناك أيضاً تساؤلات مفتوحة حول جودة المنتجات البديلة. ولهذا فإن "أ" يفضل الشراء من "ب".

المشكلة

تدور مفاوضات العقود في الأساس حول مسألة السعر. ولذا فإن "أ" يطلب ويتسلم تحليلاً مفصلاً للتكلفة من "ب". ثم يجري "أ" تحليلاً للبيانات، ويتوصل إلى البيانات التي تدعم السعر الذي يعرضه "ب". ولكن تكلفة الوحدة ما تزال مرتفعة جداً من منظور "أ".

الحلول البديلة

يلتقي فريق "أ" التفاوضي لمناقشة البدائل. ومن هذه البدائل اقتراح شراء كمية أكبر، الأمر الذي قد يقلل السعر الذي يعرضه "ب" لكل وحدة. ويعد هذا الحل معقولاً، حيث إن حاجة "أ" لهذا العنصر ستستمر في المستقبل. من التوصيات الأخرى تغيير مواصفات "أ"، بحيث تصبح أقل صرامة. ويوافق الأعضاء الفنيون في فريق "أ" على إمكانية تحقيق هذا الأمر. ويقدر أن هذه الخطوة ستقلل تكلفة "ب" بنسبة ١٠٪ تقريباً لكل وحدة، الأمر الذي قد يجعل السعر في مستوى يقبله "أ".

القرار

يقرر "أ" تعديل المواصفات لخفض سعر "ب". كما يقرر "أ" أن يعرض وضع خيار غير محدد السعر في تعاقده مع "ب"، ثم يتم التفاوض على السعر في حالة تطبيق هذا الخيار. إن "أ" لا يريد أن يلتزم بسعر صارم في حالة تطبيق خيار الكم الأكبر، حيث إنه لم يتعامل مع "ب" كمورد من قبل. ولكن "أ" يشعر بأنه بوضع هذا الخيار غير محدد السعر، سيكسب "ب" الحافز على محاولة خفض تكاليف الإنتاج حين يعرف أن "أ" سيوافق على تطبيق الخيار إذا عرض "ب" سعراً معقولاً.

النتيجة

يتفق "أ" و"ب" على التعاقد بسعر مقبول بناءً على مراجعة المواصفات. وقد نجحت المفاوضات هنا لأن "أ" حصل على بيانات "ب" السعرية، وحلل دقة هذه البيانات وكفايتها. ولأن "أ" عرف أن هذه البيانات معقولة في الأساس، فقد اكتسبت الحافز على التوصل إلى حل بديل.

ملحوظة: تتعثر العديد من المفاوضات لأن أحد الطرفين أو كليهما لا يحقق أقصى استفادة من المعلومات التي يحصل عليها من الطرف الآخر. وكثيراً ما يكون هناك ميل لاستغلال البيانات في تفنيد حجج الطرف الآخر فقط. إن هذا غرض مشروع بالطبع. ولكن من المفيد أيضاً أن تنظر إلى المعلومات من منظور حل المشكلات. أو بعبارة أخرى، فماذا تخبرك به المعلومات عن كيفية تعديل المواقف التفاوضية من أجل التوصل إلى اتفاق يرضي جميع الأطراف؟ إن القيام بهذا الأمر يمكن -كما في المثال السابق- أن يؤدي إلى حلول مبتكرة للمشكلات التي تبدو مستحيلة.

٥-٤ أساليب لتبرير السعر المرتفع والحصول عليه

مهما كنت تعتقد أن السعر الذي تعرضه معقول، فعند بدء المفاوضات سيكون من المسلم به أن الطرف الآخر سيتحدى هذا السعر ويدعي أنه مبالغ فيه. وهناك سببان رئيسيان لذلك، وهما:

١. يريد الجميع الفوز بصفقة جيدة، الأمر الذي يعد مناقضاً لقبول أي عرض مبدئي، وببساطة شديدة، فإن الناس يحبون المساومة والصفقات الرابحة. ولذا إذا حرموا من فرصة خفض السعر، فإنهم لن يقتنعوا بكونهم قد حصلوا على صفقة رابحة.

٢. هناك افتراض طبيعي بأن السعر الذي تعرضه سعر متضخم. وحسب التفكير السائد، فإن الجميع يريدون تعظيم أرباحهم، الأمر الذي يحتم أن يكون سعرك المبدئي مبالغاً فيه.

وبسبب هذا الميل الطبيعي للشك في تضخم السعر المبدئي، يعد من المفيد أن تعد بعض المواقف البديلة قبل البدء في التفاوض، تمت مناقشة ذلك في القسمين ١-٥ و١-٦ من الفصل الأول. وإذا أخذت هذه الخطوة، فستمنح نفسك قدراً من المرونة يتيح لك خفض السعر الذي تعرضه. وبطبيعة الحال، فإذا لم تضطر إلى خفض السعر، فالحمد لله.

ولكن ليس من الممكن دائماً أن تعرض سعراً مبدئياً متضخماً. على سبيل المثال، إذا كنت تبيع عنصراً شائعاً له سعر محدد في السوق، فإن أي سعر أعلى من المستويات الطبيعية لن يؤخذ بجدية، إلا إذا كنت قادراً على تبرير أسباب هذا الفرق بالطبع. ونتيجة لذلك، فإذا كنت تواجه مثل هذه الصعوبة، فعليك أن تستخدم بعض الوسائل الأخرى لإقناع المشتري بعدالة سعرك. إن هذه ورطة كثيراً ما يواجهها البائعون الذين يعرضون أسعاراً أعلى من أسعار المنافسين.

تشجع إذا وجدت نفسك في مثل هذا الموقف، حيث إن البائعين دائماً ما يطلبون ويحصلون على إضافات على الأسعار عند المنافسة مع الآخرين الذين يعرضون أسعاراً أقل. ولذا فسواء كنت تريد أن تحسن صفقتك -حتى وإن كنت تتمتع بالمرونة السعرية- أو كنت مضطراً إلى تبرير السعر المرتفع

الذي لا يمكن خفضه، فعليك أن تستخدم أساليب تبرير السعر. وتوضح لك الأقسام القليلة القادمة كيفية إنجاز هذا الأمر.

٥ـ٥ كيفية التغلب على أي اعتراضات على السعر

ليس هناك موقف أسوأ من الدخول في المفاوضات بينما تعتقد أن سعرك مبالغ فيه. ومع ذلك، فكثيراً ما يساوم الأفراد في الأسعار على مائدة المفاوضات على قلة ما لديهم من أدلة مقنعة على كون سعرهم معقولاً. ولا حاجة لأن نقول إن هذا ضمان أكيد للفشل.

إن الجميع يعرفون بالتأكيد تلك القصص التي تحكي عن شخص يمكنه أن يبيع أي شيء لأي شخص، وبأي سعر. وهناك شبه يقين في أن الفرد إذا قام بما يكفي من البحث، فإنه سيجد غالباً أحد الحمقى الذين يبددون أموالهم. ولكن الباعة الخارقين قلة قليلة ومتباعدون فيما بينهم. ومع أن العثور على الحمقى قد يكون سهلاً إلى حد ما، فإنهم ليسوا موجودين في كل مكان. الأمر الذي يعني أنك لكي تنجح في تبرير السعر المرتفع، لابد أن تكون واسع المعرفة، وليس محظوظاً.

ولذا فإن نقطة البدء لأي فرد يحاول التفاوض على سعر مرتفع تكمن فيما قبل البدء في التفاوض. وأول شيء يجب أن تعرفه هو استراتيجيتك التسعيرية. ما الذي يرتكز عليه سعرك في الأساس؟ وهل هناك أسباب وجيهة تجعل تكاليف منتجك أعلى من المنافسين؟ إن بعض العوامل مثل الجودة والموثوقية وخدمة العميل تعد أمثلة واضحة للمجالات التي يمكن أن يرتفع فيها سعر منتجك بناءً على أسباب وجيهة.

وعلى الجانب الآخر، فإن أساس السعر المرتفع قد يكون أمراً أقل وضوحاً، كالمكانة أو حب التظاهر. ففي نهاية الأمر، فإن السيارات الرياضية التي تبلغ سرعاتها ١٤٠ ميلاً في الساعة لا تشترى بغرض السير بهذه السرعة أساساً، إلا إذا كان المشتري يهدف إلى تحطيم الأرقام العالمية في سباقات السيارات.

وتنطبق نفس هذه الفلسفة على مجموعة كبيرة من منتجات الرفاهية التي لا تشترى بناء على ارتباط السعر بالقيمة. إن القول المأثور "إذا كنت مضطرا إلى السؤال عن السعر، فإنك لا تستطيع توفيره" يثبت صحته في كثير من العناصر التي تباع بناء على نداء العاطفة. ولكن الواقع يثبت أن السعر لن يكون مرتفعا إلا إذا كان المشتري يرى ذلك، الأمر الذي يعني أنك تستطيع الحصول على أي سعر تريده مادمت تستطيع أن تثبت للمشتري أن المنتج يستحق هذا السعر.

على أي حال، فكبداية للحصول على السعر الذي تريده، يجب أن تعرف أولا الأساس الذي يرتكز عليه. إذ لن تكون جيد التسليح في النهاية للدفاع عن السعر الذي تعرضه ما لم تكن تعرف

هذا الأساس. ولهذا فإذا كنت تبيع أي شيء -مادياً كان أو معنوياً- فعليك أن تجلس وتفكر في قيمته. وفيما يلي بعض العناصر التي قد تشتمل عليها هذه النقاط البيعية:

- بيع الفوائد، يجب أن تتمكن إذاً من توضيح الفوائد التي سيحصل عليها المشتري من منتجك.
- بيع القيمة، وضح إذاً كيف أن سعرك -مع أنه يبدو مرتفعاً- يعد رخيصاً في الحقيقة بناءً على أداء المنتج.
- بيع الميزة التنافسية، أقنع المشتري إذاً بأن ما تبيعه له سيدعم شركته. على سبيل المثال، "مسعود، إنك ستدعم مبيعاتك بالشراء منا. فكل من يعملون في صناعتنا يعرفون أننا نشتهر بالجودة كما تعلم، ولذا فإن جودتنا ستساعدك في بيع جودتك".
- بيع دواعي الفخر، "إن موقع هذا المبنى سيدعم صورتكم ومكانة الشركة".
- بيع التفرد، إن حجة أن "المنتج فريد من نوعه" كثيراً ما تستخدم لتبرير الأسعار المرتفعة لقدر ضخم من العناصر الشائعة.
- بيع الخدمة، "نحن في الخدمة دائماً حين تحتاج إلينا".

في حقيقة الأمر، فإن عدد الطرق التي يمكنك أن تبرر السعر بها أثناء المفاوضات متوقف على مدى خصوبة خيالك. ولكن بجانب القدرة على تفنيد الاعتراضات على السعر الذي تعرضه، من الضروري أيضا أن تدرك أن السعر نفسه قد لا يكون هو ما يعترض عليه المشتري. فكثيراً ما يعد السعر عذراً يتحجج به من لا يريد الاتفاق لأسباب أخرى بخلاف السعر. إن الحقيقة تشير إلى أن مقولة "إن سعرك مبالغ فيه" حين تأتي من المشتري، هي المعادل العملي لمقولة "برئ" حين تأتي من مجرم.

ولكن بينما يعد المتهم بريئاً حتى تثبت إدانته، فإن سعرك يعد مبالغاً فيه حتى تثبت العكس. ونتيجة لذلك، فعندما تصادف اعتراضاً مبدئياً على السعر، عليك أن تكتشف ما يجعل الطرف الآخر يعتقد أن السعر مبالغ فيه. واصل البحث حتى تتمكن من تحديد أساس هذه الاعتراضات. على سبيل المثال، هل تستند الاعتراضات على (١) الأسعار التنافسية، أو (٢) فئة المنتج عموماً. (مثال: "أسعار العقارات التجارية تعد مرتفعة جداً في هذه المدينة")؟

احصل على أي معلومات ممكنة من الطرف الآخر، ثم اعمل على حل المشكلات التي تشتمل عليها. وبعد ذلك فقط قد تكتشف أن هناك شيئاً آخر يعترض الخصم عليه. ولكن إلى أن تتغلب على الاعتراضات على السعر، لن تتعرف أبداً على السبب الحقيقي.

تلميح: إذا كان لك منافسون فيما تبيعه، فإن أقيم ما يجب أن تعرفه علاوة على منتجك هو منتجات المنافسين. بل حاول أن تشتري المنتج المنافس لمنتجك، وتجربه، وتسعى للتعرف على السمات التي تميزه، إذا كان هذا ممكناً. ففي نهاية الأمر، ليس من السهل أن تبرز الفرق بين منتجك ومنتجات المنافسين إذا لم تكن تعرف منتجات المنافسين.

٦ـ٥ كيف تقسم السعر الكبير إلى أجزاء صغيرة

من طرق التغلب على عقبة السعر المرتفع أن تقسمه إلى أجزاء صغيرة. وما يجب أن تفعله هنا هو أن توضح للمشتري أن السعر يعد معقولاً في الحقيقة عند تحليله إلى مكوناته الأساسية. على سبيل المثال، إذا كنت تبيع منتجاً، فإنك تبيع الجودة أيضاً. وضح للمشتري إذاً السمات والخواص التي تجعل منتجك أعلى جودة من المنتجات المنافسة. دعم حججك بأرقام تثبت موثوقية المنتج. إن القليل من البيانات المفصلة يمكن أن تكون أكثر إقناعاً من كل الأساليب البلاغية الفصيحة. فالأرقام تضيف مصداقية إلى كون سعرك معقولاً في الحقيقة.

إن مثل هذا المدخل يمكن أن يكون مفيداً في العديد من أنواع المفاوضات. على سبيل المثال، إذا كنت تبيع مبنى، فحدد المميزات العديدة التي يرتكز عليها السعر بخلاف المبنى ذاته: كالموقع وحالة المرور وتصميم المبنى وانخفاض الضرائب العقارية والتفاصيل الديموغرافية للمنطقة؛ وجميع العوامل الأخرى التي توضح للمشترى المرتقب أن السعر الذي تطلبه معقول.

من أكبر الأخطاء التي يقع فيها الأفراد عند تبرير السعر هو الدفاع عنه. إذ ينتهي هؤلاء الأفراد إلى الرد على الاعتراضات قائلين: "نعم، ولكن..."، ثم يحاولون إثبات أن سعرهم غير مرتفع.

من الأفضل عموماً أن تكون مباشراً وصريحاً فيما يتعلق بالسعر. اعترف في البداية بأنه أعلى من المنافسين، ثم اعمل على توضيح ما يجعله في الحقيقة أقل من أسعار المنافسين. إن ما يجب أن تفعله هنا هو تقديم أسباب وجيهة تبرر سعرك للمشتري.

ستجد عندما تفكر في الأمر أن الأفراد لا يعترضون على السعر وحده إلا كحيلة تفاوضية، أو للتغطية على سبب آخر يجعلهم يتهربون من الالتزام باتفاق. ولكنهم يعترضون على السعر بناءً على القيمة المدركة للمنتج مقارنة بمنتج و/أو بخدمة مشابهة. ولهذا فإن مهمتك هي أن تعالج قلة معرفتهم بأن توضح لهم كيف ولماذا يؤدي مجموع الأجزاء إلى كل سعري متكامل ومعقول.

٥ـ٧ تحويل الأسعار المرتفعة إلى صفقة رابحة

من الأساليب الجيدة لإزاحة مسألة السعر عن مائدة المفاوضات أن تتخذ موقفاً يؤكد على انخفاض السعر الذي تعرضه. ولاشك أن اتخاذ مثل هذا الموقف ليس سهلاً، ولكنه ممكن في عدة ظروف. تذكر أن الصفقات الجيدة يسيل لها لعاب الأفراد. ولذا فإن الحوارات في كثير من الحفلات تتركز على إجراء المقارنات بين من حصلوا على صفقات جيدة. إذا تمكنت إذاً من إقناع الطرف الآخر بأنه سيحصل على صفقة جيدة، فستستطيع أن تزيح مسألة السعر كعقبة عن مائدة المفاوضات. ولكي تنجح في هذه الخطوة، اطرح بعض النقاط التي تشير إلى وجود صفقة جيدة. ومن أقدم الطرق لتحقيق هذا الغرض أن تعلن عن تجنب ارتفاع السعر بالشراء فوراً. ونتيجة لهذا، سيميل الطرف الآخر إلى الشراء بسعر اليوم إذا استطعت أن تقنعه بأن سعر الغد سيكون أعلى.

ولكي تكون مقنعاً هنا، حاول أن تقدم دليلاً يدعم ما تقول. وضح أن تكلفة المواد الخام سترتفع، أو أن أحد الموردين و/أو المنافسين الرئيسيين قد رفع أسعاره مؤخراً. أو استخدم اتجاهات التضخم الاقتصادية العامة. على فرض أنها تدعم حجتك. إنه كثيراً ما لا يكون من الصعب أن تجد ما يؤكد على أن الأسعار سترتفع قريباً. ولكن المفتاح هنا هو أن تقدم بيانات عامة تكفي لإقناع المشتري بصحة حجتك، وليس بأنها مجرد خدعة للحصول على سعر مرتفع.

من السبل الأخرى لتبرير السعر على أنه صفقة رابحة أن تعقد مقارنات بين العنصر الذي تبيعه والعناصر الأخرى المنافسة التي يبدو أنها أقل سعراً. فالمشترون قلما يتجاوزون السعر الأساسي عند عقد المقارنات، فهم يبحثون في النهاية عن أفضل صفقة ممكنة. ولكن السعر التنافسي المنخفض كثيراً ما ينتج عن المقارنة بين ثمار التفاح وثمار البرتقال. ولذا فإن السعر الذي يعرضه المنافس قد يكون منخفضاً لأنه لا يقدم نفس القيمة التي تعرضها أنت.

تأكد دائماً إذاً من أن تحدد بدقة ما يتحدث عنه المشتري حين يعلن عن وجود سعر أقل في مكان آخر. هل تعد المنتجات متشابهة تماماً من جميع الزوايا؟ إذا قضيت الوقت في التنقيب، فستكتشف غالباً أن هناك فروقاً جوهرية. وربما تتمثل هذه الفروق في الكم، أو الجداول الزمنية للتسليم، أو شروط الدفع. إن الحقيقة هي أنه بقليل من الجهد لن يكون من الصعب أن توضح أن سعرك هو أفضل صفقة، أيما كانت الأسعار المنافسة الأخرى.

٨ـ٥ التركيز على "صافي التكاليف السالب" بدلاً من السعر

من البدائل التي تتيح لك التخلص تماماً من المشاحنات حول السعر أن تركز على "صافي التكاليف السالب" الذي سيتحمله المشتري. إن ما تفعله هنا هو طرح نقاط توضح كم سيزيد المشتري من إيراداته و/أو كم سيخفض من تكاليفه بشراء منتجك و/أو خدمتك. والمفتاح هنا هو أن توضح للمشتري بشكل محدد كيف سيساعده منتجك في توفير المال.

اعقد عند الإمكان أية مقارنات مباشرة مع أي خيارات أخرى قد تكون متاحة للمشتري. لنفترض مثلا أنك تبيع عنصرا غير قابل للإصلاح بسعر ١٠٠ دولار للوحدة الواحدة، بينما يوجد شبيه متاح بسعر ٨٠ دولارا. إن الفرق الرئيسي هنا هو أن مدة صلاحية منتجك تصل إلى عام كامل، بينما تصل صلاحية المنتج الآخر إلى ٦ شهور. ويستخدم المشتري المحتمل ٥٠ وحدة من هذا المنتج سنويا، ثم يقوم بإحلالها بعد ذلك. وهكذا فإن تكلفة منتجك هي ٥٠٠٠ دولار (٥٠ وحدة × ١٠٠ دولار)، بينما تصل تكلفة المنتج المنافس إلى ٨٠٠٠ دولار سنويا (١٠٠ وحدة × ٨٠ دولارا).

حيث إن منتجك يتمتع بمدة صلاحية تعادل ضعف المنتج المنافس، فإن تكلفة المشتري ستقل بمعدل ٣٠٠٠ دولار سنويا. ولهذا فإن المشتري يوفر ٦٠ دولارا لكل وحدة سنويا بشرائه لمنتجك. لاشك أن هذا المثال أقل تعقيدا بكثير من الحقائق التي قد تصادفها في عالم الواقع. ولكن هناك عديدا من الفرص التي تتيح مثل هذا التبرير. قد لا تكون هذه الفرص كثيرة، ولكن إذا أمكنك التوصل إلى الأرقام، فقد نجحت بضربة واحدة في تحويل السعر المرتفع إلى صفقة رابحة.

ملحوظة: هناك نقطة أخيرة، وهي أن تتأكد دائما من الحصول على تنازلات جيدة من الطرف الآخر كلما خفضت السعر أثناء المفاوضات. فإذا خفضت السعر دون أي تنازل مواز من الطرف الآخر، فإنك تعترف بهذا بأن سعرك قد كان متضخما فعلا. وهذا الأمر يجعل الأفراد يتعجبون، وبالتالي يشجعهم هذا على طلب المزيد من تخفيضات السعر.

ومع أن الجميع يحبون أن يروا السعر وهو يخفض، مما يدل على أنهم يحصلون على صفقة رابحة، فإن تخفيض السعر بسهولة يثير شكوكا لا داعي لها. ولذا فكلما جعلت المفاوض الآخر يبذل جهدا للحصول على تنازل سعري، ازداد اقتناعه بأن المجهود الذي بذله -وليس السعر المتضخم- هو الذي أدى إلى تخفيض السعر.

٩ـ٥ تغليف المشكلات حول الأجزاء في اتفاق كلي مقبول

من المشكلات الشائعة في عديد من المفاوضات أن يكون لدى كل طرف في جدول أعماله عناصر لا يمكن التنازل عنها بأي شكل. ومن الطرق الفعالة لحل هذه الورطة أن تحاول التوصل إلى اتفاق ذي إطار فضفاض لا يجبر أياً من الطرفين على التنازل فيما يتعلق بالعناصر محل الخلاف. لننظر الآن إلى مثال:

الخلفية

مؤسسة "س"، وهي مصنع لمعدات الاختبار، لديها تعاقد مع "ص" من أجل إصلاح المعدات التي يرجعها العملاء إلى "س". وبناءً على شروط التعاقد، فإن سعر كل عملية إصلاح يتم التفاوض عليه على حدة. ولكن "س" و"ص" فشلتا في الاتفاق على الأسعار عدة مرات، الأمر الذي أدى إلى تراكم كميات كبيرة من المعدات غير مدفوعة الأجر، وسبب أيضاً مشكلة في التدفقات النقدية في "ص". وبسبب هذه الصعوبات، استعانت "ص" بمفاوض خبير لمعالجة هذه المفاوضات بشكل متفرغ.

المدخل

مسعود -مفاوض "ص" -يجلس مع منصور من مؤسسة "س". يكتشف مسعود أن منصوراً يرفض أسعار عدة عمليات إصلاح لأنها تبدو غير مدعمة بالحقائق، وأعلى من أسعار عمليات مشابهة تمت في الماضي. وفي نفس الوقت، ينجح مسعود ومنصور في الاتفاق على الأسعار في عدة عمليات أخرى. وبعد أن يقوم مسعود بحساب بعض الأرقام، يرى أن "ص" تتقاضى سعراً أعلى من المتوقع في بعض العمليات التي يوافق عليها منصور. وبناءً على هذا، يقترح مسعود على منصور أن يتفقا على سعر إجمالي لمجموع الطلبيات المتميزة بدلاً من التفاوض على العناصر كل على حدة. ثم يقدم مسعود عرضاً لمنصور على هذا الأساس، ويوافق عليه منصور.

التبرير

بالاتفاق على سعر إجمالي، ستحصل "ص" على سعر أقل قليلاً مما لو كانت قد حصلت على الأسعار التي تريدها لكل عملية. وقد كان هذا العرض أكثر من رابح، لأن "ص" ستتقاضى أجرها على الطلبيات التي كانت محل خلاف، الأمر الذي أدى إلى زيادة سيولتها نظراً لتقليل عدد العمليات المتميزة إلى حد بعيد.

من المعتاد أن تجد مواقف حيث يمكنك بالنظر إلى الاتفاق على أساس إجمالي أن تتغلب على الخلاف حول الشروط الفردية التي تهدد بإضاعة الفرص للتوصل إلى اتفاق. إن ماهية التفاصيل الدقيقة ستختلف، وفي أحيان كثيرة لن تكون واضحة كالمثال السابق. ولكن بالنظر إلى طرق مبتكرة لتجاوز العناصر الإشكالية الفردية، يمكنك غالباً أن تقبل بعدم الاتفاق حول الأجزاء، في حين تنجح في التوصل إلى اتفاق حول الكليات.

١٠-٥ متى تقول "لا" دون أثر يذكر

ستحصل في أثناء المفاوضات على كل أنواع المقترحات والعروض، والعروض المضادة، وما إلى ذلك من العروض الأخرى. وربما توافق على بعضها، وربما يخضع البعض الآخر لمزيد من المناقشات، وربما لا يتطلب عديد منها سوى الرفض. ولكن هناك أسباباً وجيهة للرفض دون أي تأثير سلبي.

إذا كنت تعترض باستمرار على كل المقترحات التي يقدمها لك الطرف الآخر، فسرعان ما يعتقد الطرف الآخر أنك: (١) غير منطقي، (٢) لا تريد التوصل إلى اتفاق. (٣) تتصنع السلبية حتى تحصل على صفقة أفضل. وقد يكون الطرف الآخر محقاً في هذه النقطة الأخيرة تحديداً، ولكنك ليس من مصلحتك أن توصل لهم هذا الانطباع، حيث إنهم قد يبدءون في معاملتك بالمثل. وبمجرد أن يبدأ الطرفان في الرفض المتعمد لمقترحات بعضهما البعض، سيكون الوقت قد حان للرحيل.

ومع ذلك، فعندما تقال كلمة "لا" بالشكل اللائق، يمكنك أن تكسب منها ميزة تنافسية. على سبيل المثال، سيؤدي الرفض قليلاً من حين لآخر أثناء التفاوض إلى تهيئة الطرف الآخر بحيث يتوقع الإجابة بـ "لا". وهذا يضيف قدراً كبيراً من التأثير حين تقبل أحد مقترحاته. أو بعبارة أخرى، فإن الشعور بالراحة النفسية في النهاية عند سماع شيء إيجابي قد يغري الطرف الآخر بقبول شروط لم يكن ليوافق عليها أبداً مع خصم أكثر سلاسة.

على أي حال، فلكي تجعل الردود السلبية أقل عدوانية، حاول أن تضعها في صيغة إيجابية، فهناك الكثير من الطرق لقول "لا" في النهاية. ومن الطرق الفعالة أن تضع "لا" في صورة "نعم". على سبيل المثال، يمكن أن تقول: "نعم، ولكن..." أو "لا بأس، ولكن بشرط.." أو "إن هذه الفكرة تعجبني، ولكن..." إنك أيضاً قد تقول "لا" في الحقيقة حين تصر على بند أو شرط في الاتفاق يعد غير مقبول بالمرة للطرف الآخر. وعلى الجانب الآخر، وبحسب الظروف، فإن شرطك للقبول قد يكون تعويضاً واقعياً يمكن أن يقبله الطرف الآخر. حتى إذا كنت تريد أن تجيب بالسلب دون قيد أو شرط، فحاول أن تقول مثلاً: "إنني لا أستوعب منطقك تماماً". إن هذه الإجابة تفيد الرفض، ولكن بشكل أقل صراحة من أن تقول: "مستحيل".

قد يكون عليك أحياناً أن تقول "لا" بالطبع دون اللجوء إلى أي شكل من أشكال الحيل. وحتى في هذه الحالة، عليك بالحذر، إذ يجب أن تفعل هذا دون أن توصل أي شكل من أشكال العداء. إنه لابد من التوصل إلى اتفاق في النهاية، وهذه الغاية لا يمكن بلوغها بإثارة غضب الخصم.

١١ـ٥ كيف تخسر الآن لتفوز لاحقاً

إن كلا الطرفين -مع الأسف- قلما يحصلان على أي شيء يريدانه من التفاوض. ولكن إذا سارت كل الأمور على ما يرام، فإن كلاً من الطرفين سيشعر بالرضا نسبياً عن نصيبه من الصفقة. ومع ذلك، فهناك أوقات أثناء المفاوضات يكون من مصلحتك فيها أن تقدم للطرف الآخر شيئاً يريده، بدلاً من خسارة الصفقة برمتها.

يحدث أحياناً في إحدى جلسات التفاوض أن يدفع طرف دفعاً إلى تقديم شكل من أشكال التنازل يفضل أن يتجنبه. وكثيراً ما يؤدي هذا الأمر إلى ورطة محيرة: فإما تقديم التنازل، وإما الفشل في التوصل إلى اتفاق. وكثيراً ما يكون هذا الموقف هو الذي يؤدي إلى فقدان السيطرة على الانفعالات، وما ينشأ عن هذا من انفجارات غاضبة من كلا الطرفين. ولكن هذا الأمر يزيد الموقف سوءاً، ويزيل من الطرفين أي استعداد للتفاهم.

لاشك أن أحداً لا يحب أن يكون هو مَنْ يستسلم. ولكن كثيراً ما يكون الكبرياء هو العامل الأساسي الذي يحول دون التنازل، وليس الآثار المحتملة لهذا التنازل. ولهذا فإن المفاوض الماهر يمكنه أن يجعل المفاوضات تسير دون التنازل عن أي شيء ذي قيمة بأن يبدأ هو بالتنازل. ولكن بدلاً من رفع الراية البيضاء، عليك أن تربط التنازل الذي تقدمه بأمر طارئ. على سبيل المثال، "سأتنازل أنا عن هذه النقطة، على فرض أننا سنتفق على..." هل فزت إذاً أم خسرت بتقديم هذا التنازل؟

لقد فزت من المنظور العملي ببساطة شديدة، لأنه بالرغم من أن الطرف الآخر ربما يكون سعيداً بهذا التنازل الذي قدمته، فإنك لم تتنازل فعلياً عن شيء ذي قيمة. ولكن كل ما فعلته هو أنك قد علقت القبول على الاتفاق لاحقاً على نقطة أخرى. وعلاوة على ذلك، فإن لك اليد العليا عندما يحين الوقت للحديث عن تلك النقطة. فإذا ظهرت بعض الصعوبات عندئذ، يمكنك أن تقول: "هيه، لقد كنت مستعداً للتنازل سابقاً. والآن حان دورك". إن الطرف الآخر يمكن أن يصر على موقفه بالطبع. ولكنه حتى إذا فعل ذلك، فقد كسبت ميزة نفسية عليه، إذ إنه هو الذي سيوصف الآن بأنه غير معقول أو منطقي. وإذا حدث هذا، فإنك لم تخسر شيئاً بالمرة، وكأنك لم تقدم تنازلاً من الأصل.

ولكن المرجح هو أن الطرف الآخر سيتنازل بدوره، وهذا لسببين. أولاً، سيجعله التنازل هذا يحصل على ما كان يريده في النقطة الأولى. ثانياً، ستكون المفاوضات قد اقتربت بذلك من التوصل إلى اتفاق. وكلما طالت فترة التفاوض، ازداد اهتمام الطرفين بالتوصل إلى اتفاق.

استخدم مثل هذا التكتيك بحكمة إذاً من حين لآخر، وهذا لأنه ينطوي على عيب. فإذا أخذت تتنازل عن النقاط بشكل عارض بناءً على تعليق التنازلات بأمور أخرى، فإن الطرف الآخر سرعان ما يتوصل على الأقل إلى اتفاق مبدئي على أهدافه الأساسية، بينما تظل أهدافك أنت معلقة، الأمر الذي يمكن أن يجعل الطرف الآخر يسحب قدميه من الفخ حين تسعى للحصول على تنازلات مشابهة منه.

هناك طريقة أبسط للتغلب على العقبات التي تحول دون تقدم المفاوضات؛ وهي أن تؤجل التفاوض في الأمور الإشكالية لوقت لاحق. قل ببساطة: "لننظر في هذا الأمر لاحقاً". إن هذه الخطوة ستتيح للمفاوضات أن تستمر في التقدم. وعندما يحين الوقت إلى موضوع الخلاف، لعلك تكون قد حققت ما يكفي لإذابة جبل الجليد هذا.

١٢ـ٥ الاستعداد لما هو غير متوقع

لا شيء يسبب إزعاجاً أثناء جلسة التفاوض مثل اتخاذ الطرف الآخر لموقف تفاوضي غير متوقع. ولذا فإن الخطوات التالية ستحميك من التأثر بمثل هذه المناورات.

- اجعل توقعاتك مرنة. لا تفترض أن كل الأمور ستسير وفق خطتك. إن اتخاذ مثل هذا الموقف سيحميك من الوقوع فريسة للارتباك والهياج مع أية انعطافة غير متوقعة في مسار المفاوضات.
- كن مستعداً. حاول أن تحدد المواقف غير المتوقعة التي قد يتخذها الخصم.
- استعن بأصحاب الخبرة الفنية. قد تظهر أحياناً عقبة غير متوقعة تهدد الاتفاق. عند الإمكان إذاً، استعن بخبرائك الماليين أو القانونيين أو الفنيين، حتى يقدموا لك النصح حول كيفية معالجة هذه المشكلات. وعندما لا تتمكن من الاستعانة بأصحاب الخبرة، ستكون أكثر عرضة لقبول ما يعرض عليك.

وبعيداً عن اتقاء غير المتوقع أثناء المفاوضات، يعد من المنطقي أن تضع شروطاً أو بنوداً لتدعيم الأداء و/أو الوقاية من الفشل بعد التوصل إلى الاتفاق. ولا حاجة لأن نقول إن النتائج الختامية لأي تفاوض لا تظهر إلا بعد الانتهاء من تنفيذ الاتفاق. ومع الأسف، فإن هذه النقطة يمكن التغاضي

عنها وسط فيضان النشاط الذي يحيط بالتفاوض على ما يبشر بأنه اتفاق فائق الربحية. ومع ذلك، فإن الاقتصاد عموماً، والشركات خصوصاً تمر بفترات ارتفاع وانخفاض. ولذا فما يبدو صفقة جيدة اليوم قد يصبح فشلاً ذريعاً لاحقاً إذا فشل الطرف الآخر في تنفيذ جانبه من الاتفاق.

نتيجة لذلك، لابد من الاهتمام بوضع محاذير ضد الفشل في التنفيذ. وهذه المحاذير قد تتراوح ما بين ضمانات السداد، وشروط مراقبة الجودة، إلى الحوافز بناءً على الأداء. ولكن بالرغم من اختلاف التفاصيل الدقيقة ما بين تفاوض وآخر، فإن الأساس يتمثل في التأكد من حماية مصالحك.

١٣ـ٥ التفاوض على شروط تضمن النجاح أو تقلل احتمالات الفشل

إن الوعود التي تذكر على مائدة المفاوضات لابد أن تتحول إلى التزامات قاطعة، وإلا فلن يكون لديك سوف وعود جوفاء. ولذا فإن الاتفاقات المكتوبة ينبغي أن تؤكد بدقة على حقوق وواجبات جميع الأطراف. ومعظم المفاوضات –بخلاف المعاملات الروتينية– تتطلب التوصل إلى اتفاق حول مسائل عديدة. ولكن كثيراً ما يتم التغاضي عن عنصر يبدو غير مهم، ولكنه يسبب مشكلات فيما بعد. وغالباً ما يحدث هذا حين يفترض طرف أنه قد تم التوصل إلى اتفاق حول مسألة ما، بينما لم يحدث التقاء بعد في وجهات النظر في الحقيقة.

ويحدث هذا أحياناً عند التعامل مع مظاهر البلاغة والفصاحة في التفاوض بوصفها تدل على الاتفاق، بينما تعد هذه الأقوال مجرد عرض مرهون بقبول شروط أخرى. على سبيل المثال، قد يكون من هذه الأقوال: "سأفعل هذا إذا فعلت أنت ذاك".

ولكن شيئاً لم يتفق عليه، ثم يتطرق النقاش إلى أمور أخرى. وعندما تختتم المفاوضات لاحقاً، يفترض أحد الطرفين خطأ أن العنصر الذي ذكر سابقاً يعد جزءاً من الاتفاق. ولننظر الآن إلى مثال يوضح كيف يمكن لسوء الفهم هذا أن يعكر الأجواء.

يتناقش "أ" و"ب" على طلبية مقدارها ١٠٠٠٠ أداة. وأثناء النقاش يقول "أ": "إنني أمنح أحياناً تخفيضاً بنسبة ١٠٪ على السداد في غضون ٣٠ يوماً". ثم ينتقل الطرفان إلى مناقشة مسائل أخرى. وبعد مفاوضات مطولة، يوافق "ب" على شراء ٤٠٠٠ أداة. ولكن شيئاً لا يذكر عن التخفيض في هذه المرة. ولذا يكتب "ب" طلباً لشراء ٤٠٠٠ أداة، ويضع بند الخصم بنسبة ١٠٪ للدفع الفوري. ولكن "أ" يرفض الطلب حين يتسلم الوثيقة، نظراً لأن الشركة لا تمنح خصماً لأي طلب يقل عن ٥٠٠٠ أداة. والنتيجة الختامية هي تبادل الاتهامات الغاضبة، ودخول الطلب في طي النسيان. من المخطئ؟

لقد كان كلا المفاوضين مهملين، حيث فشلا في تأكيد كل بنود طلب الشراء عند انتهاء المفاوضات. لقد افترض "ب" أن الخصم يسري على كل الكميات، في حين أن "أ" كان يعتقد أن "ب" قد أدرك أن الخصم الذي ذكره كان سارياً فقط عند الحديث عن شراء ١٠٠٠٠ وحدة.

وللوقاية من سوء الفهم هذا، احرص دائماً على مراجعة كل بند في نهاية جلسة التفاوض. وإياك أن تركن إلى افتراض أن أي شيء ذكر سابقاً ينطبق على الاتفاق النهائي. إن هذا يبدو بسيطاً، ولكن المشكلات تظهر عندما يفشل الطرفان في تسجيل التفاصيل قبل أن يهنئوا أنفسهم على التوصل إلى الاتفاق.

الفصل ٦

استراتيجيات قياسية للتفاوض

يستخدم المفاوضون عدداً من الاستراتيجيات المختلفة لتحقيق أهدافهم. ولذا فإن معرفة كيفية استخدام هذه الاستراتيجيات والتكيف معها مسألة ضرورية للنجاح على مائدة المفاوضات. وبطبيعة الحال. فإن الإعداد الجيد هو نقطة البدء. أما نقطة الوصول، فهي تحقيق أهدافك من التفاوض. ولكن الأدوات اللازمة لبلوغ نقطة الوصول تتكون من الاستراتيجيات التي توظف على مائدة المفاوضات. وبينما يمكن للاستراتيجية الخطأ أن تعوق تقدمك، يمكن أن يزيد استخدام التكتيكات الصحيحة من سرعة الوصول إلى نتيجة ناجحة.

ونتيجة لذلك، فسواء كنت توظف استراتيجية بعينها أم لا، فمن الضروري أن تعرف كل الاستراتيجيات التي قد توظف ضدك. وبعدئذ فقط سيمكنك أن تتفادى أية عقبات قد تلقى في طريقك. ولذا يعالج هذا الفصل الاستراتيجيات الأساسية العديدة التي تستخدم لتحقيق أهداف التفاوض.

١ـ٦ استراتيجية فائز/فائز: ما لها وما عليها

إن الاستراتيجيات العامة للتفاوض عادة ما تندرج تحت فئتين: مدخل الحل المشترك للمشكلات (فائز/فائز)، أو التفاوض على أساس من الخصومة الحادة. وتؤكد استراتيجية فائز/فائز على خدمة مصالح الطرفين بأفضل صورة من خلال العمل المشترك على تحديد وحل المشكلات التي تعوق التوصل إلى اتفاق. وعلى الجانب الآخر، فإن مدخل الخصومة الحادة يستوجب أن يسعى كل من الطرفين لتحقيق مصالحه الخاصة، مع إتاحة الفرصة للطرف الآخر حتى يعرض قضيته بنفسه.

ولكن كما هو الحال في كثير من أمور الحياة الأخرى، فإنه ليس من السهل أن نصنف استراتيجيات التفاوض إلى فئات دقيقة. كما أنه يبدو من الأفضل أن تكون قادراً على التفاوض في جو يكشف فيه الطرفان أوراقهما على مائدة المفاوضات، ويعملان معاً على التوصل إلى اتفاق بشكل ودود. ومع ذلك، فهناك بعض العقبات الحقيقية التي تقف في طريق هذا السيناريو. وأولى هذه العقبات هي اضطرار الطرفين إلى التمتع بالمصارحة والصدق فيما يتعلق بأهدافهما ورغباتهما. ولا حاجة لأن نقول إنه إذا كشف طرف أوراقه على مائدة المفاوضات بينما يخفي الطرف الآخر أوراقه، فإن الطرف الأول سيضطر إلى استكمال المعركة دون ذخيرة أو مؤن.

وعلاوة على ذلك، ففي بعض المفاوضات ينعدم وجود المشكلات الصعبة التي ينبغي حلها. ولا تتمثل أوجه الخلاف في الرأي إلا في التوصل إلى أرضية مشتركة حول ما يعد صفقة جيدة. وفي حالة عدم وجود أي ظرف غير معتاد، لا يشكل هذا الموقف سوى جزء من عملية التفاوض. وكثيراً ما يكون التوصل إلى اتفاق متوقفاً فقط على التوصل إلى اتفاق حول السعر الذي يقبله كلا الطرفين، وبخاصة حين يكون السعر جزءاً من المفاوضات.

وبالإضافة إلى هذا، فليس هناك سعر واحد صحيح دائماً. فأحدنا قد يشعر بأنه حقق صفقة متميزة بشراء شركة مقابل ١٠ ملايين دولار، بينما قد يرى آخر أن دفع ١٥ مليون دولار صفقة رائعة. وبغض النظر عن الآراء الشخصية، فقد تكون هناك أسباب وجيهة لهذا الاختلاف في الرأي. فعلى سبيل المثال، ربما يكون المشتري الذي سيدفع أكثر يسعى للتخلص من منافس بشراء هذه الشركة، الأمر الذي يبرر المبلغ الزائد. أيما كان السبب، فإن الحقيقة تبقى هي أنه قلما يوجد معيار موضوعي لتحديد السعر السليم و/أو الشروط السليمة التي تخدم احتياجات كلا الطرفين.

إن الجميع يريدون الحصول على أفضل صفقة ممكنة في الحقيقة، الأمر الذي يشكل عقبة أخرى في طريق مدخل الحل المشترك للمشكلات، وهي المصلحة الشخصية. إن معظم الأفراد يدخلون المفاوضات لخدمة مصالحهم الشخصية. ولا شيء في ذلك، ما دامت النتيجة النهائية ستكون تبادلاً

للمنفعة المشتركة، وليست مسعىً خيرياً. ونتيجة لهذا، فإنك لا تدعم تعظيم مكاسبك الشخصية بالضرورة حين تهتم بحل مشكلات الطرف الآخر. وعلى أي حال، فإن مشكلة الطرف الآخر الوحيدة في معظم الحالات هي كيفية دفعك إلى تقديم أفضل صفقة ممكنة له.

هناك بالطبع عدة ظروف يعد من المفيد فيها لكلا الطرفين بلا شك أن يعملا معاً على حل إحدى المشكلات غير الظاهرة التي تشكل عقبة في طريق التوصل إلى اتفاق. وتحت هذه الظروف، إذا كان الطرفان مستعدين للعمل معاً على أساس من الثقة المتبادلة، فإن مدخل فائز/فائز هو الأسلوب الأمثل لهما. ولكن معظم مفاوضات العمل العادية لن تندرج تحت هذه الفئة.

ومما يزيد الفوضى ذلك الافتراض الضمني بأن استراتيجية الخصومة الحادة في التفاوض تجعل كلاً من الطرفين يتحفز للآخر. وكان مما أدى إلى تدعيم هذه النظرة المفاوضات التي اشتهرت من خلال وسائل الإعلام في الماضي، والتي كانت تتسم بالعدائية الشديدة. إن بعض المفاوضات النقابية العنيفة تندرج تحت هذه الفئة بالقطع. ومع ذلك، فإن غالبية المفاوضات تدار بأسلوب عملي، ودون أي عداء أو انفعال. ولذا يعد من السذاجة أن نفترض أن عدم استخدام مدخل الحل المشترك للمشكلات في المفاوضات يؤدي إلى جو عدائي.

وعلاوة على ذلك، فحتى إذا دخلت المفاوضات بوجهة نظر تؤكد على مصالحك الشخصية، فهذا لا يعني أنك لن تبحث عن طرق للتغلب على العقبات التي تحول دون التوصل إلى اتفاق. فإذا بيّن الطرف الآخر أثناء المفاوضات أنه ينبغي التغلب على عقبة ما للتوصل إلى اتفاق، فمن المؤكد أنه من مصلحتك أن تسعى لحل هذه المشكلة.

إن المحصلة الختامية فيما يتعلق بالمدخل المناسب الذي يجب اتباعه في المفاوضات تتمثل في أن تحرص أولاً وأخيراً على حماية مصالحك. وإذا وجدت في سياق المفاوضات أنه من الممكن أن تعمل مع الطرف الآخر عن قرب للتوصل إلى اتفاق، فافعل هذا بأي شكل. وعلى الجانب الآخر، إذا كان من الواضح تماماً أن الطرف الآخر يركز فقط على الحصول على أفضل صفقة ممكنة، فإن هذا يوجب عليك أن تتصرف بالمثل.

٢ـ٦ أسلوب إلقاء العقبات: كيف تتجنب إحباطاته

من التجارب المحبطة التي قد تتعرض لها على مائدة المفاوضات أن يدفعك حظك السيئ إلى مواجهة خصم يسعى للاستحواذ على مركز معين، ثم يبدأ في إلقاء العقبات لإحباط أية محاولة للتوصل إلى اتفاق. وأيما كان ما تعرضه، ومهما قدمت من تنازلات، فإن من يتبعون هذا الأسلوب لن يجيبوا سوى بـ "لا".

هناك عدة أسباب تدفع المفاوضين إلى استخدام تكتيكات إلقاء العقبات، ومن بينها:

- ألا تكون لديهم نية التوصل إلى اتفاق ما لم يحصلوا على صفقة مغرية لا تقاوم.
- أن تكون لديهم نية الاتفاق، ولكنهم يأملون في الحصول على عروض متكررة أفضل من خلال إلقاء العقبات.
- أن تكون لديهم نية إلقاء العقبات لإجبارك على فقدان التوازن وارتكاب الأخطاء.
- أنهم يحاولون نشر رسالة تفيد أنهم صعبو المراس أملاً في أن تقلل أنت من مستوى توقعاتك.
- أنهم لا يعرفون ما يعد اتفاقاً معقولاً، ولكنهم يعتقدون أن الاتفاق الجيد هو العرض الذي ستقدمه قبل التهديد بإغراق السفينة مباشرة.
- أنهم يماطلون بسبب موعد نهائي ما يعرفون أنه سيجبرك على تقديم عرض أفضل.

مع أنه من المحبط أن تواجه تكتيكات إلقاء العقبات، فإنها تشكل خطراً ينبغي أن تتحداه، وإلا فسوف يلجأ الطرف الآخر لهذه الحيلة حتى يحصل منك على كل التنازلات الممكنة دون أن يقدم شيئاً في المقابل. والنتيجة الختامية إما أن تكون صفقة سيئة لك، وإما عدم الاتفاق أصلاً. ولهذا، فبمجرد أن تستشعر من الطرف الآخر عدم الاستعداد للتفاوض، عليك أن تحدد كيفية مواجهة هذا التكتيك بالطريقة المثلى. ولكن لا تفقد السيطرة على انفعالاتك تحت أي ظرف، إلا إذا كنت تتصنع هذا حتى تجبر الطرف الآخر على الإقلاع عن تكتيكات إلقاء العقبات.

ولكن قبل أن توظف أية استراتيجية لمواجهة تكتيكات إلقاء العقبات، حاول أن تقيم السبب وراء هذا السلوك، حيث إنه قد لا يكون مجرد أسلوب يهدف إلى إجبارك على تقديم مزيد من التنازلات. فعلى سبيل المثال، ربما تكون المفاوضات تسير بسلاسة بالغة، ثم يتحول الطرف الآخر فجأة إلى حائط صلب يعوق أي تقدم في إحدى المسائل. وقد تكون هناك أسباب تجعل الطرف الآخر لا يرغب في التعبير عن معارضته للنقاش و/أو للتسليم في أحد الموضوعات. وإذا فكرت في الأمر قليلاً، فقد تستطيع أن تخمن تلك العقبة المجهولة. وإذا توصلت لتلك العقبة، فربما تستطيع التفاوض بحيث تتجاوزها.

تحذير: قد تستخدم تكتيكات إلقاء العقبات من البداية، أو في نقطة ما أثناء المفاوضات. ومن السهل أن تتعرف على هذا التكتيك إذا قام الطرف الآخر باستخدامه من البداية. ولكن الخطر يتمثل في أنه إذا لجأ الطرف الآخر إلى إلقاء العقبات أثناء مفاوضات كانت تسير بسلاسة، فقد لا تدرك هذا التكتيك، الأمر الذي قد يوقع بك في شرك تقديم تنازلات بلا مبرر. ولهذا، فإذا قدمت عرضاً معقولاً ورفضه الطرف الآخر بلا مبرر، واستمر في الإصرار على أمر غير معقول بالمرة، فلا تقدم أي تنازلات أخرى. إنك بهذا توقعه في الحفرة التي حفرها بيديه، ولن يخرج منها أبداً.

٦-٣ التغلب على تكتيكات إلقاء العقبات

إن مفتاح نجاح تكتيكات إلقاء العقبات يمكن أن يلخص في كلمة واحدة: الشك. فمن يطبق هذا التكتيك يريد أن يزرع الشك في عقلك من أنه يمكن أن يقبل منك شيئاً بخلاف أفضل عرض ممكن. وإذا تنجح في زرع الشك في عقلك، فإن هذا سيجعلك تقبل أسوأ عرض يمكنك الحصول عليه، حيث إن البديل هو عدم الاتفاق أصلاً. ومن المنظور العملي، فإذا كنت قد أديت واجبك جيداً قبل البدء في التفاوض، فإنك تعرف بالطبع ما إذا كان عرضك معقولاً أم لا. وبطبيعة الحال، فقد يكون هناك شيء ما تجاهلته و/أو مبرر ما يجعل الطرف الآخر يختلف معك. ولكن إذا كانت تلك هي الحالة، فإن خصمك سيسارع في توضيح الأمور. ولهذا، فإذا لم يوضح الخصم الأمور بسرعة، ورفض بعناد أن يناقشها، فإنه يلقي العقبات بلا شك.

إذا كنت تريد أن تنجح في التغلب على تكتيكات إلقاء العقبات، فعليك في المقام الأول أن تقاوم أي شكوك يفرضها عليك الطرف الآخر حول كونك غير منطقي. وعندما تنجح في القضاء على هذه الشكوك، ستجد عدة مداخل تتيح لك التعامل مع خصمك الذي يلقي العقبات في طريق التوصل إلى اتفاق. ومن الإجراءات الوقائية التي يمكنك اتخاذها حين تدرك أن الطرف الآخر يلقي العقبات أن تحدد موعداً نهائياً لإكمال المفاوضات. وإذا قررت هذا، فقل ببساطة إن السبب هو أن الطرف الآخر لا يتفاوض بنية حسنة. ومن مميزات هذا الأمر أن الطرف الآخر سيعرف أنك لن تقبل الهراء الذي يقوله.

ومن عيوب هذا المدخل أن خصمك قد يفترض أنك تخادعه، وبالتالي يستمر في إلقاء العقبات حتى يفوت الميعاد النهائي. أو بعبارة أخرى، فإن الطرف الآخر سيتحدى خداعك. وإذا حدث هذا، فعليك أن تكون مستعداً لإيقاف المفاوضات، ربما بأن تقول شيئاً مثل: "إننا لن نصل لشيء، والآن لم تعد هناك أية احتمالية للتوصل إلى اتفاق. ولكن يمكنك أن تتصل بي إذا رأيت أنك مستعد للتفاوض..".

ملحوظة: حينما توقف المفاوضات لأي سبب، احرص دائماً على أن تترك خيار الاتصال بك للطرف الآخر. فهذا يمنحك ميزة تكتيكية إذا اتصل بك لاحقاً.

من الخيارات الأخرى أن تتجاهل تكتيكات إلقاء العقبات، وتواصل الحديث. تطرق إلى جوانب أخرى من المفاوضات عند الإمكان. وإذا كان الطرف الآخر يتفاوض بجدية، فإنه سيستمع إلى ما تقوله حتى وإنْ لم يصدر أية إشارة بالتنازل عن موقفه المتطرف. وبطبيعة الحال، فإذا لم يفتح هذا الأمر أي طريق، فحاول أن تقدم أنت عرضاً غاضباً. ففي بعض الأحيان سيتحول اللهو إلى جد حين يرى الطرف الآخر أنك ستصبح غير منطقي مثله.

إذا فشلت كل الخيارات، فصرح بأنه إذا لم يحكم الطرف الآخر المنطق في مدخله للمفاوضات، فلا جدوى إذاً من مواصلة المناقشات. قد يكون من الصعب أن تفكر في الانصراف دون اتفاق. ولكن عدم الاتفاق أفضل من الحصول على صفقة سيئة. ومن الأسباب التي تؤدي إلى نجاح تكتيك إلقاء العقبات أنه كلما زاد الوقت والجهد اللذان يستثمره الأفراد في أي تفاوض، قل تقبلهم للانصراف دون اتفاق. ولذا فأيما كان المدخل الذي تتبعه لمواجهة تكتيكات إلقاء العقبات، عليك ألا تترك الحبل على الغارب لها. فإذا لم يثب خصمك إلى رشده في فترة معقولة، فعليك أن تنهض وتنصرف.

٤ـ٦ مدخل السامري الطيب

على النقيض من مدخل إلقاء العقبات الذي يجعل الدماء تغلي في عروقك يقف مدخل "السامري الطيب" الذي يسعى لأن يثبت لك أنه يسدي لك صنيعاً إذا قبلت شروطه وبنوده. ومع أن رد فعلك المبدئي لهذا المدخل ربما يكون الذهول أو الارتباك، فقبل انتهاء المفاوضات يمكن للمفاوض الذي يطبق أسلوب "السامري الطيب" أن ينجح في الحصول على ما يريده منك.

إن المفاوض الذي يطبق أسلوب "السامري الطيب" يفترض أن مصلحته هي مصلحتك، ويستغل كل الفرص المتاحة ليقنعك بهذا الافتراض. ويتمثل مفتاح نجاح هذا الأسلوب في إقناعك باستعداد الطرف الآخر الظاهر لمناقشة أي شيء وكل شيء. ولذا فإن هذا المفاوض لن يهاجم موقفك أبداً، ولن يختلف معك في الرأي، ولكنه سيتجاهل ببساطة كل الحقائق والأرقام التي تضعها على مائدة المفاوضات.

إن الطريقة الوحيدة للتعامل مع مثل هذا المفاوض هي أن تجبره على التركيز على الحقائق. اقطع الطريق على هذا المفاوض حين تدرك غايته، وذلك بأن تقول شيئاً مثل: "انظر يا مسعود، إنني متأكد من أن لديك أعظم منتج في العالم، ولكن هذا المنتج لا يستعصي على التسعير. إنني أعرض عليك (س) من الدولارت، وأعتقد أن هذا سعر معقول. دعنا نركز إذاً على الأرقام التي عرضتها، وليس على المبالغات". لاشك أنك قد تستغرق بعض الوقت حتى توصل رسالتك، ولكنك ستوصلها في النهاية. وإياك أن تقع فريسة لتوسلات مثل: "إنني أحاول أن أكون منصفاً، ولكنك تحاول استغلالي"، أو لأي هراء مشابه. إن المفاوض الذي يطبق أسلوب "السامري الطيب" سيقسم للأبد -حتى بعد إتمام الصفقة بفترة طويلة- أنك قد حصلت على أفضل صفقة في العالم، وفي نهاية الأمر، يتمثل مفتاح التكيف مع مثل هذا المفاوض في أن تحترس من قبول أي أفضال على مائدة المفاوضات، حيث إنها سترجع كي تنال منك.

٦ـ٥ تكتيكات القبول أو الرفض: كيف تحولها إلى مفاوضات

من المداخل الأخرى التي ستتعرض لها على مائدة المفاوضات تكتيك "إما القبول وإما الرفض". ويتلخص هذا التكتيك في الكلمات التالية: "هذا ما أعرضه عليك. فإذا لم تكن تريد الصفقة بناءً على هذا الأساس، فلننس الأمر كله". وهناك ثلاث خطوات أساسية يمكنك اتخاذها حين تواجه مثل هذه الورطة:

١. واصل الكلام وتجاهل الإنذار. فإذا لم يعلق الطرف الآخر، فستعلم فوراً أنه لم يكن جاداً.

٢. ادرس البدائل. فإذا وجدت أن البدائل أفضل من العرض الذي يقدمه الطرف الآخر، فقل: "هو الرفض إذاً. اتصل بي إذا غيرت رأيك". إن هذا الرد كثيراً ما يحفز الطرف الآخر على مزيد من التقبل والتفهم، الأمر الذي قد يجعله يقول فوراً: "لحظة من فضلك، لم لا نناقش الأمر؟" ولكن إذا ظل الطرف الآخر على موقفه، فانصرف فوراً. وإذا اتصل بك الطرف الآخر فيما بعد ليطلب إعادة فتح المفاوضات، فإنك أنت الذي سيمسك بعجلة القيادة هذه المرة.

٣. اخترع منافساً. إذا سمحت الظروف، فاخترع منافساً سيقدم لك صفقة أفضل. ولا شك أن هذا الادعاء قد يتحداه الطرف الآخر، الأمر الذي لا يترك لك خياراً سوى قبول عرض غير معقول أو قطع المفاوضات. ولكن هذا المدخل يمكن أن يساعدك في تحديد مدى جدية الطرف الآخر في الإنذار الذي أصدره.

إن التغلب على تكتيك "إما القبول وإما الرفض" كثيراً ما يشتمل على ممارسات تشبه لعبة صراع الديكة. وهناك بالطبع عدة وسائل للتسلية أفضل بكثير من هذه اللعبة، وبخاصة حين يتطرق الأمر إلى اتفاقات العمل. ولكن استراتيجية "القبول أو الرفض" لا يمكن أن تنجح إلا إذا خضعت للإغراء. وعلى المدى البعيد، يعد الانصراف تجنباً لصفقة سيئة أفضل من البقاء والتورط فيها. وعلاوة على ذلك، فبمجرد أن ترفض أن يتحداك الطرف الآخر بهذا الأسلوب، قلما ستجد من يجرب معك نفس الأسلوب بعدما سمع بما فعلته.

٦ـ٦ تكتيك قسمة الفرق وما به من شراك

إذا كنت تقوم بقدر كبير من التفاوض، فمن المحتم أنك ستصادف مفاوضين ليس لديهم سوى حل واحد لدفع المفاوضات إلى الأمام، وهو اقتسام الخلافات. ولا يهم ما إذا كانت المراكز التفاوضية متباعدة فيما بينها أو متقاربة بدرجة لا تسمح بالنقد أو المراوغة. فالمفاوض الذي يتبع مدخل اقتسام الخلافات يريد دائماً أن يقسم البلد إلى نصفين.

إن هذا المدخل قد يبدو عملياً للوهلة الأولى، وينطبق في ظروف معينة فقط. على سبيل المثال، إذا كانت المفاوضات المطولة قد قربت وجهات النظر إلى نقطة يتمثل الخلاف عندها فقط في الحكم على ما إذا كان السعر النهائي يجب أن يكون "س" أو "ص"، فإن الاتفاق على النقطة الوسطى قد يكون حلاً عملياً. وعلى الجانب الآخر، فإن اقتسام الخلافات كثيراً ما يستخدم بوصفه بديلاً للتفاوض على مزايا المراكز النسبية للأطراف المتفاوضة. ولذا فإنه تكتيك يستخدمه المفاوضون قليلو الخبرة والمساومون الموسميون على حد سواء. ولكن النتيجة الختامية قد تكون مختلفة.

إن المفاوضين المهرة كثيراً ما يستخدمون هذا التكتيك لتجنب مناقشة تفاصيل الخلافات التفاوضية حين يعلمون أن مزايا مركزهم ضعيفة. وعلى النقيض، فإن المفاوضين قليلي الخبرة يستخدمونه بوصفه عوضاً عن فشلهم في الإعداد لمركزهم التفاوضي بالشكل اللائق. وببساطة شديدة، فإنهم لا يعرفون ما يفعلونه. ولذا فإنهم يقدمون عرضاً سخيفاً في البداية، ثم يدخلون في المعمعة، ويقترحون بعد ذلك اقتسام الخلافات. ولذا فعندما تواجه مثل هذا الموقف، ينبغي أن تفكر أولاً فيما إذا كان المقترح خبيراً أو هاوياً.

هناك عدة اعتبارات أساسية لا يجب تجاهلها عند التفكير في عرض لاقتسام الخلافات، وهي:

١. ما الأساس الذي تنطلق منه؟ فعلى أقل تقدير، لا ينبغي أبداً أن تقتسم الخلافات إذا كانت النتيجة قد تتجاوز أعلى سعر يمكنك أن تدفعه كمشترٍ، أو كانت تقل عن أدنى سعر يمكنك قبوله كبائع.

مثال: افترض أنك المشتري، وأن أقصى سعر يمكنك دفعه هو ١٣٠٠٠٠٠ دولار. وقد كان عرضك الأخير هو مليون دولار، بينما يقف الطرف الآخر على ١٨٠٠٠٠٠ دولار. ثم يعرض المفاوض الآخر قسمة الفرق، الأمر الذي سيجعل السعر هو ١٤٠٠٠٠٠ دولار.

٢. لاشك أنه كلما كان عرضك معقولا، وكان عرض خصمك غير منطقي، ازداد الوضع سوءا. ولهذا لا يجب أبدا أن تلجأ إلى قسمة الفرق ما لم يكن مركزك ومركز خصمك في نطاق ترى أنه معقول ومنصف.

مثال: افترض أن السعر المعقول لبعض العناصر يتراوح ما بين ٢٢٠٠٠٠٠ دولار و٢٤٠٠٠٠٠ دولار، وأنك (البائع) تطلب ٢٤٠٠٠٠٠ دولار، وافترض أن المشتري يعرض ١٨٠٠٠٠٠ دولار فقط، المبلغ الذي يقل عن تكلفة الإنتاج. ثم يعرض المشتري قسمة الفرق، الأمر الذي سيؤدي إلى سعر ٢١٠٠٠٠٠ دولار، والذي يعد غير مقبول أيضا. أما إذا كان المشتري يعرض ٢٢٠٠٠٠٠ دولار، ثم اقترح قسمة الفرق (٢٠٠٠٠٠ دولار)، فإن مبلغ ٢٣٠٠٠٠٠ دولار قد يعد مقبولا.

٣. الطرف الذي يقدم العرض المبدئي يعد مهماً. إذا كنت صاحب العرض الأول، وكان عرضك معقولاً، ولكن الطرف الآخر قدم رقماً غير معقول بالمرة، فإن قسمة الفرق لا محل لها إلى أن يتم تضييق الفجوة بين مركزيكما.

مثل: افترض أن السعر المنصف هو ١٥٠٠٠٠٠ دولار. وافترض أنك (المشتري) قدمت عرضاً مبدئياً هو ١٣٠٠٠٠٠ دولار، بينما طلب البائع ٢٥٠٠٠٠٠ دولار. ستجعلك قسمة الفرق هنا تدفع ١٩٠٠٠٠٠ دولار.

٤. قاوم الميل إلى "الأرقام الصحيحة". عندما تدور المفاوضات، يظهر ميل واضح للأرقام الزوجية الصحيحة، فيتقاذف الأطراف الملايين وعشرات الآلاف. ونتيجة لذلك، ينسى الأفراد الكسور الأقل. ونظراً لهذا، يمكنك أن تكسب المال باستخدام الكسور.

مثال: لنقل إن قسمة الفرق في إحدى المفاوضات قد أدت إلى حل وسط هو ٢٤٠٠٠٠٠ دولار. قد يكون من مصلحتك أنت (المشتري) أن تجيب قائلاً: "لقد اقتربنا من الحل كثيراً. إنني سأقبل إذا جعلت المبلغ ٢,٣٧٩,٥٠٠". حاول بالطبع أن تقدم بعض المبررات لهذا التخفيض. إن السبب لا يهم ما دام يشتمل على مسحة من الحقيقة. والحقيقة هنا هي أن الأفراد عندما كانوا يفكرون من منظور مئات الآلاف من الدولارات، تميل المقادير الأقل (٢١,٥٠٠ دولار في هذا المثال) إلى أن تعامل بوصفها هبات تلقائية (يغطي القسم ١٠-٧ جوانب أخرى من المفاوضات المالية بالأرقام الصحيحة).

٥. التمتع بفوائد أخرى من مدخل قسمة الفرق. إن المفاوضين الذين يتشبثون بقسمة الفرق يركزون بشدة على ترويج هذا المدخل، بل إنهم قد يميلون إلى تجاهل المسائل غير المالية. ولهذا، فقد يمكنك أن تتفاوض على عدة تنازلات في مجالات أخرى قد تعوض ما يمكن أن تخسره بقسمة الفرق خير تعويض. حاول إذاً أن تربط اقتناعك بالمدخل المالي للطرف الآخر بقبوله لشروطك.

٧-٦ قطعة بقطعة: أسلوب النكلة والمليم

على النقيض من مدخل قسمة الفرق السريع والتقريبي يأتي المفاوض الذي يصر على تسوية جميع التفاصيل الواحدة بعد الأخرى. وكأي استراتيجية أخرى، فإن هذا المدخل له مزاياه وعيوبه. فعلى الجانب الإيجابي، يخدم التفاوض على كل عنصر في تضييق مساحات الخلاف.

ومن عيوب التفاوض بهذا الأسلوب أنه قد يعوق التوصل إلى اتفاق نهائي إذا وضع أحد الأطراف في زاوية صعبة. على سبيل المثال، يؤدي الاتفاق على السعر وتنحيته جانباً إلى تجنب المساومة لاحقاً على السعر في مقابل تحسين شروط السداد، أو مواعيد التسليم، أو أي من العوامل الأخرى.

لننظر الآن إلى مثال يوضح كيف يمكن أن يقع أي فرد في مأزق بسبب الاتفاق على العناصر، واحداً بواحد.

الخلفية:

يتفاوض "أ" و"ب" على تعاقد للخدمات الفنية تقدمه شركة المفاوض "ب". وعند الاتفاق، ستقوم الشركة "ب" بتوفير الأفراد الذين يقدمون خدمات صيانة الكمبيوتر في مواقع مختلفة عبر الولايات المتحدة. أما التكاليف الرئيسية التي يجري التفاوضْ عليها، فهي تكاليف العمل والتنقلات.

التفاوض

يتفق "أ" و"ب" على التفاوض على تكاليف العمل أولاً، وتأجيل تكاليف التنقلات لما بعد. وبعد التوصل إلى اتفاق حول فئات تكاليف العمل، وعدد ساعات العمل، اتفقا على تكلفة كلية مقدارها ١,٢٨٠٠٠٠ دولار. ثم يدخل الطرفان في مفاوضات حول تكلفة الانتقالات والمصروفات اليومية، والتي كان "أ" يفترض أنها صفقة رابحة. ولكن المفاوضات تبدأ في التوقف منذ البداية. فشركة "أ" تريد أن يبقى الفنيون في المواقع أثناء عطلات نهاية الأسبوع، بينما تصر شركة "ب" على أن سياسة الشركة تحول دون ذلك. وهناك أيضاً خلافات جوهرية فيما يتعلق بمعدلات المصروفات اليومية. إن "ب" يرى أن هذه المسائل تعد من سياسة الشركة القياسية، التي وضعت منذ زمن. ولهذا فليس فيها ما يمكن التفاوض عليه.

يقوم "أ" بحساب بعض الأرقام، فيكتشف أن تكاليف الانتقالات والمصروفات اليومية ستوصل سعر التعاقد إلى ما يزيد على ٢٠٠٠٠٠٠ دولار، والذي يعد أكثر من الموازنة بحوالي ٢٥٠٠٠٠ دولار. ولذا يقترح "أ" إعادة التفاوض على ساعات العمل التي سيقدمها "ب". ينفجر "ب" ويقول: "إن هذا جزء قد انقضى من الاتفاق، لقد اتفقنا على شيء منذ البداية، وتريد أن تغيره الآن؟ إنك لا تتفاوض بنية حسنة إذاً".

الخطأ في جانب "أ"

لقد دخل "ب" المفاوضات وهو يعلم أن تكاليف العمل قد يصعب التفاوض عليها، ولكنه لم يكن يتوقع مشكلات في تكاليف السفر والانتقال، حيث إنها ستحدد بناءً على سياسة الشركة. ولذا تصور "ب" أن "أ" لن يعترض على تكاليف السفر. وهكذا نوى "ب" -ونجح- في دفع "أ" إلى التفاوض على تكاليف العمل وتسويتها أولاً. وافترض "أ" من جانبه أن تكاليف السفر والانتقال قابلة للتفاوض

تماماً كتكاليف العمل، ولكنها لم تكن كذلك. يعد هذا من بين الأسباب التي تجعل أفضل طريقة للاتفاق المفصل هي التوصل إلى اتفاق مبدئي على العناصر الفردية. مثال: "سأوافق على هذا بفرض أننا يمكن أن نتفق على كل الأشياء الأخرى". وبهذا يمكنك أن تتجنب الوقوع في مآزق بخصوص بعض المسائل، تماماً كما حدث مع "أ".

إن وجه الضعف الرئيسي العام في التفاوض جزءاً بجزء أنه يتغاضى عن حقيقة أن الاتفاق بأكمله يعد صفقة كاملة. ولهذا فإن هذه الطريقة تعد بالغة الفعالية حين تكون العناصر التي سيتفق عليها بصورة فردية غير ذات صلة في الحقيقة بأي عناصر أخرى يتم التفاوض عليها لاحقاً.

٨ـ٦ إدارة الأمور بحيث تكون أنت في جانب الهجوم

مهما كان موقفك التفاوضي يبدو معقولاً، فإنك قد تجد نفسك معاقاً عن إحراز التقدم نحو التوصل إلى اتفاق إذا كنت في جانب الدفاع باستمرار أثناء المفاوضات. ومع أن إعداد استراتيجية جيدة للتفاوض يسهل عليك الدفاع عن أهدافك أمام أي هجوم، فمن الضروري أيضاً أن تكشف نقاط ضعف العرض الذي يقدمه خصمك، وإلا فلن يتمكن كلا الطرفين من تضييق الفجوة التي ينبغي سدها للتوصل إلى اتفاق نهائي. ولهذا، يعد من مصلحتك أن تمسك بزمام عملية التفاوض. وهناك عدد من الأفعال التي يمكنك القيام بها لتحقيق هذا الهدف، ومن بينها:

- السيطرة قدر الإمكان على ترتيبات المفاوضات، مثل اختيار مكان وزمان الجلسات (انظر القسم ٨-١ لمزيد من التفاصيل حول هذه النقطة).
- دفع الطرف الآخر إلى تقديم العرض الأول عند الإمكان. (القسم ١٠-٢ يقدم بعض الطرق لتحقيق هذا الغرض).
- طرح الأسئلة التي تكشف نقاط الضعف في مركز الطرف الآخر.
- تحويل بؤرة الاهتمام -عند الرد على أسئلة الطرف الآخر -إلى نقاط القوة في عرضك.
- استغلال فترات التوقف في المناقشات في التنقيب عن المزيد من نقاط الضعف في عرض الخصم. فلتقل شيئاً مثل: "الآن وقد توقفنا قليلاً، لننظر إلى...".
- الاستفادة من الوثائق في تدعيم مركزك. اطلب من الطرف الآخر أن يدعم ما يقوله بالوثائق في المقابل ("مسعود، لقد قدمنا لك الوثائق التي تثبت وتبرر كل ما قلناه. ونحن نتوقع منك المثل").

- الاستفادة من الأدلة الموضوعية عند الإمكان، مثل شهادة من طرف ثالث تدعم مركزك.
- إذا لم تكن الأمور تسير على هواك، فاقترح الحصول على راحة لتناول القهوة أو الغداء، أو ما إلى ذلك. إن السبب ليس مهماً، ولكن حاول أن تجعل الأمر لا يبدو كأنك تريد فرصة لإعادة ترتيب صفوفك، الأمر الذي تريده على وجه التحديد.

٦ـ٩ أسباب وجيهة للتفاوض على الشروط الغامضة

كقاعدة عامة، ينبغي أن يفحص كل بند وشرط تتفاوض عليه بدقة حتى تتجنب أي ثغرات أو سوء فهم. ومع ذلك، فهناك أسباب عملية قد تجعل من مصلحتك أن تترك بعض الموضوعات دون حسم في أي اتفاق. ربما يتفق كلا الطرفين على أن إحدى المسائل تتطلب قدراً من المرونة لتدعيم الأداء. أو ربما يكون هناك موضوع لا يريد أحد الطرفين أن يتورط فيه.

أيما كان السبب، فإن هذا مجال عليك أن تتحلى فيه بالحذر الشديد، حيث إن الاتفاق الذي ينفذ بإهمال يمكن أن يخلف دماراً على الطريق. ويسري هذا الأمر على وجه الخصوص إذا كان الطرف الآخر يصر على ترك جانب من الأداء تريد تحديده دون حسم. وبطبيعة الحال، يعد من مصلحتك أن تتجنب مثل هذا الأمر. ولكن في الحقيقة، لابد أن تدرك أنك لن تستطيع تجنب هذا الموقف دائماً.

على سبيل المثال، قد تكون هناك مناسبة يرفض فيها الطرف الآخر ببساطة أن يكمل الاتفاق إذا بقيت مصراً على شروط معينة يراها غير معقولة أو مقبولة. ولاشك في أنه إذا كانت لديك بدائل أخرى مرضية، فمن مصلحتك أن تنسى هذه الصفقة. ولكن الظروف قد تحتم عليك قبول الصفقة حتى وإن لم تدرج الشرط الذي تريده في الاتفاق.

حين تقع في مثل هذه الورطة، عليك أن تضع في اعتبارك نسبة المخاطرة/ المردود، أي إنه كلما زادت المخاطرة، ينبغي أن تزيد المكاسب، الأمر الذي يعد عاملاً كثيراً ما يتجاهله المستثمرون مع الأسف. ولهذا، ففي أي وقت تتورط فيه في قبول اتفاق دون وضع شرط يحميك من التعرض لمساءلة محتملة، استفد من هذا الموقف كأداة للضغط بغرض الحصول على تنازلات في مجالات أخرى. وبهذا سيمكنك أن تعوض المخاطرة الإضافية التي تتحملها في أحد جوانب الاتفاق، وتحصل على مكاسب إضافية من مجالات أخرى للتفاوض. ومع أن التفاصيل الدقيقة ستختلف من موقف لآخر حسب الموضوع الذي يتم التفاوض عليه، فلنلق نظرة على مثال يوضح كيفية تحقيق هذا الغرض.

الخلفية

يتفاوض "ج" و"د" على تعاقد يلزم المجموعة الاستشارية "د" بإجراء دراسة لمصلحة "ج"، وهي شركة وطنية كبرى. ويصر "ج" على إدراج "هـ" -وهو من الثقات في عمليات التصنيع- في الاتفاق بوصفه المنفذ الأساسي للدراسة. ويصر "ج" أيضاً على أن يقدم "هـ" ٥٠٠ ساعة عمل على الأقل في المشروع على مدار ستة أشهر.

يعارض "د" هذا الطلب لعدة أسباب. أولاً، يقوم "هـ" بعدد من الأعمال الاستشارية في عدة مشروعات أخرى، وبالتالي فليس لديه ما يكفي من الوقت لتخصيص ٥٠٪ من مجهوده لمشروع واحد فقط على مدار ستة أشهر. كما يشعر "د" بأن "ج" يملي شروطاً تشكل اعتداءً على حرية شركته في إجراء العمليات بحسب الظروف، والتي قد تتطلب أو لا تتطلب خدمات "هـ" في الفترة الزمنية المطلوبة. ويود "د" أيضاً أن يتمتع بالمرونة في استخدام "هـ" في تكليفات أخرى قد تحصل عليها الشركة في الشهور القادمة.

ومع الأسف، فإن "ج" قد أصر بشدة على طلبه هذا، و"د" لا يريد أن يخسر الصفقة.

حل الشرط المرن

يقترح "د" أن يدرج "هـ" بوصفه المنفذ الرئيسي للدراسة في الاتفاق، مع وضع حد أدنى وحد أقصى لساعات العمل التي سيقدمها "هـ". أما الحد الأدنى، فهو ٢٥٠ساعة. وأما الحد الأقصى، فهو ٥٠٠ ساعة. أما "ج"، فإنه بعدما أدرك إمكانية أن تحصل شركته الآن على ٢٥٠ ساعة فقط من خدمات "هـ"، أصبح مصراً على وضع شرط يتطلب أن يقوم "و" -وهو استشاري كبير أيضاً كان سيقدم ٢٥٠ ساعة عمل في المشروع- باستكمال الساعات الباقية التي سيتركها "هـ". كما طلب "ج" أن يعين "و" قائداً للمشروع عند غياب "هـ". وافق "د" على ذلك، وتم توقيع العقد.

لقد أدرك "ج" بحكمة أن الشرط الغامض الذي يقضي بأن يوفر "هـ" ما بين ٢٥٠ و٥٠٠ ساعة عمل قد لا يتجاوز الحد الأدنى. ولهذا، فإنه قد آثر حماية مصالحه بالإصرار على أن يعوض "و" الفرق.

٦-١٠ طرق مضمونة لتجنب الوقوع في موقف صعب

على حسب ميول ومهارات المفاوض الآخر، ستجد على الأرجح وابلاً من كل الحيل الممكنة التي تدعم تحقيق أهداف الطرف الآخر. وبالضرورة، فكلما كنت أفضل استعداداً لمهاجمة تلك التكتيكات، ازدادت فرصك في تحقيق الفوز. وبالرغم من عدم وجود أي ضمان قاطع لنجاح

مفاوضاتك دائماً، فهناك عدة أساسيات يمكن أن تضع حداً لإمكانية مواجهة أية كوارث. ومن هذه الأساسيات:

- الحصول على تقييم لخصمك من طرف ثالث.
- التحقق من صحة كل الادعاءات التي يصدرها الخصم.
- عدم التأثر بأي شيء يقال أو يفعل.
- عدم وضع أي افتراضات حول أي شيء يقوله الطرف الآخر أو يفعله. احصل على الحقائق إذاً وانطلق منها. خصص كل ما تريد من الوقت لاتخاذ القرارات.
- تجنب التورط في أي صراع ذاتي.
- عدم الاستسلام لهيستريا الموعد النهائي.
- عدم الخوف من الانصراف دون اتفاق.
- تعلم الاستفادة من كل خطأ تفاوضي في المرة القادمة.

٦ـ١١ اختيار مدخلك الاستراتيجي اللائق

إن المدخل الذي ستتبعه عند الجلوس على مائدة المفاوضات في النهاية لا يجب أن تتغاضى عنه عند الإعداد للمفاوضات. وسوف تملي معرفتك بخصمك هذا الأمر إلى حد ما. ولاشك في أنك إذا كنت قد تعاملت مع طرف ما في الماضي، فستكون لديك فكرة جيدة عن أسلوبه التفاوضي، وبالتالي سيمكنك أن تخطط للتكيف مع هذا الأسلوب. أما الصعوبة الحقيقية، فإنها تتمثل في التخطيط لكيفية تحقيق التقدم دون أن تكون لديك معرفة سابقة بالخصم. وهنا عليك أن تتقدم بحذر بناءً على ما لديك من معرفة محدودة.

إن الاعتبار بالغ الأهمية الذي سيؤثر على سير المفاوضات هو الطابع الذي تأخذه من البداية. ولذا ينبغي أن يكون هدفك هو بناء أساس من الثقة والمصداقية في وقت مبكر من المفاوضات. وإذا تمكنت من تحقيق هذا الأمر، فسوف تنساب المناقشات بسلاسة نحو الوصول إلى حل مرض لأي خلافات.

من أعظم العقبات التي تحول دون بناء الثقة المتبادلة أن تدخل المفاوضات بأفكار مسبقة عن الطرف الآخر. إنك بالتأكيد قد تكون لديك معلومات تجعلك تعتقد أن الطرف الآخر سوف يتبع معك أسلوب النكلة والمليم حتى النهاية، وقد يحاول أن يجبرك على التسليم، و/أو قد لا يتمتع بالمنطق والمعقولية في بعض المسائل. وبطبيعة الحال، عليك أن تأخذ هذا في الاعتبار عند الإعداد لمركزك التفاوضي، وذلك بأن تحدد كيفية التصرف إذا تحققت أسوأ مخاوفك.

ولكن من الحكمة أن تتقدم بحذر، وتجس نبض الطرف الآخر في البداية. فهناك في النهاية عدة أسباب قد تجعل المعلومات التي حصلت عليها مسبقاً غير صحيحة. ومن هذه الأسباب موثوقية مصدر المعلومات، وإمكانية التحيز. إذ كثيراً ما يكون الأفراد أحكاماً بناءً على خبرتهم بالفرد، ولكن هذه الأحكام قد تفقد صحتها عند دخول آخرين إلى الصورة. فلربما يتضح أن طرفاً لم يحصل على الصفقة التي كان يريدها، وبالتالي يصور الطرف الآخر تعسفياً على أنه هو سبب المشكلة.

هناك أيضاً عدة أسباب أخرى بسيطة، مثل الصدام الشخصي. وهناك أسباب أكثر تعقيداً، مثل طبيعية التفاوض. ولكن أيما كان السبب، فمن الممكن ألا تكون واعياً لهذه العوامل. ولذا فمن مصلحتك أن تدخل المفاوضات بذهن صافٍ يخلو من أية تجارب سابقة مع الطرف الآخر.

عندما تبدأ المفاوضات، كن متعاوناً قدر الإمكان، وحاول جس نبض الطرف الآخر لتعرف نيته بخصوص كيفية استمرار المفاوضات. ينبغي أن يتسم مدخلك بالود والأسلوب العملي في نفس الوقت، وذلك إلى أن تحصل على مؤشرات بأن الطرف الآخر لا ينوي المصارحة والعمل المشترك للتوصل إلى اتفاق. وإذا كان الوضع هكذا، فعليك أن تجري تعديلات على التكتيكات التي تطبقها حتى تواجه أسلوب الطرف الآخر في التفاوض.

ملحوظة: تمتع بالحذر دائماً حتى تتجنب التورط في أية مسائل هامشية قد تظهر، وتحولك عن العمل على تحقيق أهدافك التفاوضية. وكثيراً ما يحدث هذا حين يصر أحد الأطراف على أن يثبت صحة وجهة نظره في مسألة غير مهمة، وليس لها تأثير على النتيجة النهائية. إن المفاوضات ليست مجادلات أو مسابقات، مع أن البعض يحاولون أن يجعلوها كذلك أحياناً. وإذا واجهت مثل هذا الموقف، فحاول أن ترجع الطرف الآخر برفق إلى المسار السليم، حتى وإن كان هذا يعني أن تتنازل في نقطة تعلم أنها خطأ.

٦-١٢ المقام المناسب لأساليب القوة

في مرات عديدة، يهيئ الأفراد أنفسهم لقبول اتفاق مجحف بافتراض أن الطرف الآخر يمسك بكل الخيوط. ولهذا فإنهم يجلسون على مائدة المفاوضات كمتسول يطلب إحساناً، ثم يتعجبون من القليل الذي يحصلون عليه في النهاية. ولاشك أن أحد الأطراف قد يدخل المفاوضات وهو يتمتع بميزة واضحة على الآخر. ولكن كثيراً ما يتضح أن مركز القوة الظاهر هذا غير حقيقي. والأكثر من هذا أن أية ميزة يمكن إحباطها بشيء من المهارة، وبكثير من الجلد والثبات.

في حقل الأعمال عموماً، يشيع دخول المفاوضات من مركز الضعف عندما تسعى شركة صغيرة إلى التعامل مع منشأة عملاقة. والمسألة الضمنية هنا هي أن الشركة الكبيرة ليست في حاجة إلى الشركة الصغيرة، ولذا فإنها تستطيع أن تملي شروط أي اتفاق. وغالباً ما يؤدي هذا الأمر إلى فلسفة "إما القبول وإما الرفض" من جانب مفاوض الشركة الكبرى.

يتطلب التغلب على مثل هذه العقبة قدرا من التظاهر بالشجاعة، ولكن التغلب عليها ممكن. فإذا فكرت في الأمر، فستجد أنه ليس هناك طرف يدخل المفاوضات دون أمل في كسب ميزة ما. وعلى الجانب الآخر، فهناك دائما خسارة إذا فشلت المفاوضات. أما الحالة الاستثنائية الوحيدة، فهي ذلك الذي لا يرغب في عقد صفقة، ولكنه مستعد للحديث عن إمكانية قبول عرض من الطرف الآخر يصعب رفضه. وحتى في هذه الحالة، هناك إمكانية خسارة مكسب غير متوقع.

وهكذا فإن جميع الأطراف تواجه خسارة حقيقية أو مكسبا ضائعا في حالة فشل المفاوضات. وهذا السبب وحده ينبغي أن يكون كافيا للإحساس بالثقة حين تشعر بأن الاحتمالات ليست في مصلحتك. وفي النهاية، فإذا كنت تدخل المفاوضات وأنت تتوقع الحصول على صفقة سيئة، فليس من الواجب أن تدخلها من الأصل. إن الأمر كله يتلخص في أن تعرف حدودك، ثم لا تترك الطرف الآخر يدفعك لتجاوزها، أو يجعل مشاعرك تسيطر على عقلك، فتبدأ في تبرير كيف أن هذه الصفقة أفضل بكثير مما تبدو عليه.

إن المحصلة الختامية للتغلب على أي من أساليب مركز القوة التي قد تطبق عليك -سواء كانت تتعلق بالحجم أو القوة المالية أو ضغوط المواعيد النهائية، أو أي عامل آخر- تتمثل في أن تعرف كيف تقول "لا". وما دمت مستعدا للانصراف -ويمكنك أن توصل هذه الحقيقة لخصمك- فلا بد أن تتمكن من تحييد أية صور حقيقية أو متخيلة لمركز القوة (انظر القسم ٧-٤ حول كيفية الاستفادة من المركز التفاوضي الضعيف).

٦-١٣ لماذا يعد التفاوض ذو الاستجابة المرنة ضروريا

في القسم ٤-١، تمت مناقشة الحاجة إلى استراتيجية ذات استجابة مرنة من منظور الإعداد لمركزك التفاوضي. ولكن مهما كانت دقتك في الإعداد مسبقا، فإن المفاوضات قلما تتبع مسارا متوقعا نحو النتيجة المتوقعة. فبمجرد أن تجلس على مائدة التفاوض، قد يقترح الطرف الآخر كل أنواع التعديلات والبدائل والخيارات التي لم تكن مستعدا لها.

وكثيراً ما قد تختلف النتيجة النهائية لأي تفاوض -ولو في بعض الجوانب فقط- عن أي شيء منتظر قبل بدء المفاوضات. وعلاوة على هذا، فإن المفاوض الآخر قد يغير تكتيكاته فجأة في محاولة للإيقاع بك. ولذلك ينبغي أن تكون مستعداً دائماً لمواجهة أية محاولات لتحويلك عن تحقيق أهدافك الموضوعة فيما قبل التفاوض.

وعلى الجانب الآخر، فعليك أن تحتفظ بقدر من المرونة يكفي للتكيف مع الظروف المتغيرة، الأمر الذي قد يعني إدخال تعديل رئيسي على مركزك التفاوضي. وإذا حدث هذا، فلا بأس. ولكن المهم هو أن تخصص الوقت الكافي لتعديل مركزك، حيث إن دفع الطرف الآخر إلى اتخاذ قرار متسرع يعد من الحيل التفاوضية الشائعة. إذا بقيت منفتحاً بما يكفي للتفكير في العروض التي لم تناقش مسبقاً، فإن الطرف الآخر ينبغي أن يكون مرناً بحيث يتيح لك الوقت الكافي للتفكير. وإذا لم يكن الطرف الآخر مرناً، يمكنك أن تطمئن إلى كونهم لا يريدونك أن تنظر إلى عرضهم من قرب.

الفصل ٧

استراتيجيات شائعة للتفاوض

هناك عدد من الأساليب المتنوعة التي يوظفها المفاوضون لتدعيم قضيتهم. وتشتمل هذه الأساليب على كل شيء، من ممارسة لعبة القوة إلى تكتيكات "الرحمة". ولكن تعلم كيفية التكيف مع حيل التفاوض لن يحل لك كل مشكلاتك التفاوضية. إذ عليك أيضا أن تتقن فن تحويل الضعف إلى قوة، وفتح الطرق المسدودة، بالإضافة إلى الأسلوب المناسب لعرض المقايضات.

وعلاوة على ذلك، فإن استخدام الخيارات يمكن أن يكون أداة قيمة تستخدم لإكسابك مرونة تفاوضية في مواقف معينة. ولذا يغطي هذا الفصل تلك الموضوعات، إلى جانب كيفية معالجة عنصر المفاجأة، وتجنب الوقوع في شرك الصراعات الذاتية.

٧ـ١ كيف تبطل حيلة الشرطي الطيب/الشرطي الشرير

من الأساليب الشائعة التي قد تتعرض لها أثناء المفاوضات حيلة الشرطي الطيب/الشرطي الشرير التي ثبتت فاعليتها من خلال التجربة. وليست هذه الحيلة سوى تبادل للأدوار، حيث يلعب فرد دور المفاوض الشرس. بينما يسعى فرد آخر إلى كسب ثقتك من خلال الرقة ومراعاة الشعور. ولا حاجة لأن نقول إن هذين الفردين يعملان معا على تقويض دعائم مركزك التفاوضي.

وحيث إن المفاوضات لا تجري تحت المصابيح الباهرة كما يحدث في غرف التحقيق، فإن المعادل التفاوضي لحيلة الشرطي الطيب/الشرطي الشرير لا يشتمل على محققين يتبادلون التلاعب بالمتهم. وهكذا فإن الأسلوب الأكثر شيوعا لتنفيذ هذه الحيلة يتمثل في استخدام مفاوض عنيد لا يعرف الاستسلام، ثم يدخل رئيسه في الصورة بوصفه الموفق المتفهم.

إن ما يحدث عموما هو أن "الطيب" سيستمع بانتباه إلى محنتك، ثم يوضح بهدوء تلك الأسباب التي تحتم التسوية بناء على ما يعرضه طرفه فقط. وكل هذا بالطبع تصحبه نداءات للتفهم من جانبك. وبطبيعة الحال، فإذا وقعت في هذا الشرك، فسوف ينتهي بك الحال إلى التسليم للطرف الآخر. أما إذا واجه المفاوض الطيب معارضة من جانبك، فإنه قد يقدم لك بعض التنازلات الثانوية حتى يدفعك إلى الاتفاق.

للوهلة الأولى يبدو مثل هذا التكتيك بسيطا وسخيفا. ولكنه يستمد قوته من بعض الحاجات العاطفية الأساسية، كالحاجة إلى التعاطف أو التفهم. وعلاوة على ذلك، فقد تعرضت غالبا لفترة مطولة من المفاوضات كان فيها خصمك شخصا غير معقول بالمرة. وحيث إنك لم تحرز أي تقدم، ورأيت احتمالات التوصل إلى اتفاق تنقشع بشكل أسرع من غروب الشمس في أحد أيام الشتاء الباردة، فإنك كنت مستعدا لتقبل أي شيء يقوله فرد يمثل صوت العقل. ومع الأسف، فبينما لم يكن المفاوض العنيد يفعل شيئا أكثر من مجرد جس نبضك وإثارتك، كان المفاوض الطيب يهدف إلى انتزاع حافظة نقودك.

هناك موقفان متطرفان يمكنك اتخاذهما لمواجهة هذه الحيلة. الأول هو أن تلعب نفس اللعبة. فبمجرد التعرض لتكتيكات العناد، واجه العناد. إنك بهذا ستشكل كابوسا تكتيكيا للطرف الآخر. فبينما يستعد الطرف الآخر لإدخال المفاوض الطيب في الصورة حتى ينتزع التنازلات من الفريسة المحاصرة المحبطة، أصبح الآن يواجه غريما لا يشق له غبار.

من المرجح أن الطرف الآخر عندما يعيد التفكير في استراتيجيته، سيتركز النقاش حول ما إذا كنت أنت بالفعل صخرة صعبة الكسر، أو أنك تلعب نفس اللعبة فحسب. وبطبيعة الحال، فإن الطريقة الوحيدة لمعرفة الحقيقة هي اختبارك، الأمر الذي سيؤدي إلى ظهور المفاوض الطيب بشخصيته الناعمة التي تشبه الحية.

والآن حان الوقت لقلب الطاولة رأسا على عقب. فبدلا من التحول إلى الهدوء والمنطقية، احتفظ بموقفك الشرس العنيد. وإذا حالفك التوفيق، فسيقتنع الطرف الآخر بأنك نموذج حقيقي للمفاوض صعب المراس، في حين أنهم كانوا يمارسون حيلة فحسب.

وعند هذه النقطة، يمكنك أن تبدأ في تقديم نسختك الخاصة من المفاوض الطيب، ربما في صورة رئيسك أو أي شخص آخر. ويمكن لهذا الطيب أن يشرع في إنهاء المفاوضات بشروط تعد في مصلحتك. إن كل هذا قد يبدو غير لائق. ولكن عندما يتطرق الأمر إلى المفاوضات، ينبغي أن تتعامل مع خصومك بنفس الطريقة التي يعاملونك بها. وإذا كانوا يريدون الألعاب، فسيكون بإمكانك أن تعلمهم كيف يحرزون النقاط.

بطبيعة الحال، إذا لم تكن متحمسا لتبادل الأدوار، يمكنك استخدام طرق مباشرة للتعامل مع تكتيك الشرطي الطيب/الشرطي الشرير. فبعد أن تعرض نفسك لخطبة مطولة تكفي لتوضح أن خصمك غير مستعد لمناقشة الأمور بأي أسلوب منطقي، ينبغي أن تصر على التفاوض مع شخص آخر.

وإذا رفض الطرف الآخر، فقل ببساطة شيئا مثل: "من الواضح أنكم غير مستعدين للعمل نحو اتفاق ودي. إذا غيرتم رأيكم، فاتصلوا بي". ثم انهض، وانصرف. وتؤكد الاحتمالات أنك ستتلقى اتصالا من أحد أفراد الطرف الآخر في القريب العاجل.

ملحوظة: من الأسباب التي تجعل الأفراد يقبلون الصفقات السيئة أنهم يعارضون قطع المفاوضات على طول الخط. وليس هذا من الحكمة في شيء، حيث إن الطرف الآخر حين يعلم أن خصمه لن ينصرف، سيتأكد من قدرته على الضغط عليه بشدة حتى يتوصل إلى اتفاق في مصلحته. إن ما يفشل المفاوضون قليلو الخبرة في إدراكه هو المد والجزر في المفاوضات، وما يشتمل عليه من فترات يقل فيها الاتصال أو ينعدم بين أطراف التفاوض. ولهذا فمن المهم أن تضع في اعتبارك أن قطع المفاوضات لا يعني انتهاءها للأبد. ومع أنه من المفضل أن يتصل بك الطرف الآخر لاستئناف المحادثات، فإن أسوأ ما يمكن أن يحدث هو أنك قد تضطر إلى الاتصال به أولا.

٢ـ٧ تغيير التكتيكات بإضافة أو حذف بعض الخيارات

مع أن الخيارات لا تعد مناسبة مع كل عمليات التفاوض، فإنها تتمتع بتطبيق واسع الانتشار في مجالات معينة، أبرزها توفير الواردات والخدمات التي تحتاج إليها الشركة باستمرار. والغرض الأساسي من الخيارات هو: (١) ضمان مصدر العنصر المختار و/أو (٢) ضمان استقرار السعر على مدار فترة زمنية مطولة.

إن مزايا الخيارات هي التي تشكل أساس عيوبها أيضا. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يؤدي الحصول على مصدر واحد فقط للتوريد صداعا إذا ظهرت مشكلات في أداء المورد. كما أن هناك أيضا مشكلة كامنة في أي مرة تضع فيها البيض كله في سلة واحدة.

على سبيل المثال، ربما يزداد معدل طلبك مؤقتا بحيث يتجاوز قدرة المورد على إنتاج العنصر المطلوب. وإذا لم يكن لديك مصدر ثان متاح، فإما أن تصنع العنصر بنفسك، و/أو يمكن أن ستجد نفسك تدفع سعرا ضخما للمورد الثاني. إذ إن المورد الثاني إذا كان يعلم صناعته عن ظهر قلب، فإنه سيدرك أنك تستعين به فقط كي تسد زيادة الحاجة. ونتيجة لذلك، فإنه سيتوقع كسادا عندما تقل متطلباتك، ولذا فسيأخذ هذا الأمر في الاعتبار عند تحديد السعر الذي يطلبه. ومع ذلك، فإن هذه المشكلة يمكن الوقاية منها مادمت قد أدركتها مسبقا.

يعد السعر من الصعوبات الأخرى الكامنة في الخيارات. فتماما كما أنك لا تريد التورط في خيار سعري يتضح أنه مبالغ فيه إذا تغيرت أحوال السوق، فإن المورد لا يريد التورط في سعر منخفض. ويمكن الوقاية من هذه المشكلة إما بربط خيار السعر بمعيار متفق عليه مسبقا، كرقم قياسي لأسعار السلع، وإما بوضع خيار غير مسعر في التعاقد. إذا اخترت الحل الثاني، فإن التعاقد ينبغي أن يشتمل على شرط للسعر يتم التفاوض عليه في وقت لاحق، إضافة إلى ما سيتم إذا لم يمكن التوصل إلى اتفاق على السعر في الوقت المحدد.

مع أن ممارسات العمل ينبغي أن تكون هي العامل المحدد لاستخدام شرط خاص بالخيارات من عدمه، فإن الخيارات يمكن أن يكون لها غرض ثانوي بوصفها أداة تفاوضية. ففي حالات معينة، يمكن استخدام شرط الخيارات لتجاوز إحدى الورطات التفاوضية. ويسري هذا الأمر خصوصا حين يكون هناك عجز عن الاتفاق على سعر العناصر التي يجب تسليمها على مدى فترة زمنية مطولة. وبطبيعة الحال، فكلما طالت الفترة الزمنية، ارتفعت المخاطرة المالية المرتبطة بالتكاليف التي يتم تحملها مستقبلا. إذا كنت في موقف يمثل فيه هذا الأمر مشكلة، فإن الحل قد يتمثل في اقتراح خيار غير مسعر للعناصر التي ستسلم مستقبلا.

هناك استخدام آخر أقل شيوعا للخيارات بوصفها أداة تفاوضية، وذلك عندما يتفق كلا الطرفين على وضع شروط خاصة بالخيارات في أي اتفاق. فإذا كانت هناك عقبات في التفاوض على بعض شروط الاتفاق الأخرى، فإن التهديد بحذف شرط الخيارات يمكن أن يحرك الطرف الآخر من موقفه العنيد.

تلميح: عندما تطلب عروضا مكتوبة قبل بدء المفاوضات، اطلب دائما أن تعدد الخيارات في جانب منفصل ومستقل من العرض. إن هذا المطلب البسيط قد يوفر عليك قدرا كبيرا من الصعوبات عندما تقيم العرض. فإذا كان الطرف الآخر قد وضع شكلا ما من أشكال الخيارات في عرضه الأساسي، فقد يكون من الصعب -إن لم يكن من المستحيل- أن يتم فصل الجوانب الفنية والتكلفة

للخيار على المتطلبات الأساسية. ويعد هذا الأمر مؤلما، حيث إنك قد لا تود التفكير في الخيار، الأمر الذي يعني أنك قد تضطر إلى طلب عرض معدل يفصل المتطلبات الأساسية عن أي اعتبارات أخرى متعلقة بالخيارات. ويعد هذا الأمر قاتلا للوقت على أقل تقدير.

يمكن أن تظهر مشكلة أخرى على مائدة المفاوضات حين تتشابك الخيارات مع المتطلبات الأساسية في أي عرض. فعندما تبدأ في مناقشة التكلفة أو العوامل الأخرى، قد تجد العارض يؤكد على أن العوامل التي تناقشها تتعلق بأحد المتطلبات الأساسية و/أو بأحد الخيارات، وهذا بحسب مصلحة العارض. ونتيجة لذلك، فسوف تتفاوض على عرض لا يمكنك أن تحدد فيه ما يتعلق بمطالبك، وما يشكل جزءا من الخيارات. وتتمثل أسهل طريقة لتجنب هذه المشكلات في الإصرار على ذكر الخيارات في جانب مستقل من العرض.

٣ـ٧ استخدام المفاجأة كأداة تفاوضية

إن عنصر المفاجأة يمكن أن يكون سلاحا بالغ الفعالية من بين مستودع أدواتك التفاوضية، وذلك إذا تم توظيفه بالشكل اللائق. ولكن عنصر المفاجأة لا يمكن أن يستخدم سوى مرة واحدة، وإلا فلن يصدقه الطرف الآخر. ولهذا فمن الحكمة أن ترشد استخدامه، الأمر الذي يعني أن تدخره لحين الحاجة الفعلية إليه.

فيما يلي بعض الطرق التي تمكنك من تغيير مسار أية جلسة تفاوض بأخذ خصمك على حين غرة:

١. تقديم عنصر جديد تماما في المفاوضات. ("لقد قررنا أن نغلق المصنع ١٤ إذا لم نتفق مع النقابة العمالية قبل نهاية هذا الشهر").

٢. إضافة المنافسين. ("لقد وصل إلينا عرض غير متوقع من الشركة ص، وتقل قيمة هذا العرض كثيرا عن قيمة عرضكم").

٣. إضعاف مركز الطرف الآخر. ("بالمناسبة، سيصل مسعود المسعود بعد وقت قصير. وحيث إنه كان يعمل معكم يا سادة. فإنني متأكد من إحاطته بما تعرضونه علما").

٤. الاستعانة بخبير لمعارضة موقف الطرف الآخر. ("أقدم لكم السيد ذكي الذكي. وكما تعلمون يا سادة، فإنه خبير الخبراء في موضوع تقييم الأراضي").

٥. الإشارة إلى تحول في أسلوب تفكيرك. ("إنني أعلم يا سادة أنكم قد قلتم إنكم لا تستطيعون أن تقدموا مزيدا من التنازلات إذا اخترنا هذه المدينة موقعا لإدارتنا الإقليمية. ولكن من الإنصاف أن أخبركم بأن أفرادا في مدينة أخرى يعرضون علينا صفقة أكثر جاذبية").

٦. تصعيد مستوى المفاوضات. (إن منصور المنصور -رئيس شركتنا- يخطط للاتصال برئيس شركتكم إذا لم نستطع التوصل إلى اتفاق قبل يوم الخميس").

٧. إيجاد إحساس بإلحاح الموقف. ("إننا سنسافر إلى الشرق الأقصى في غضون يومين. ولذا فإذا لم ننته من هذا الأمر، فإنه سيدخل في طي النسيان").

كما ترى، فإنه لا حد لإمكانيات استخدام عنصر المفاجأة. ومع ذلك، فهناك تحذيران ينبغي أخذهما في الاعتبار: أولهما هو أن تستخدم عنصر المفاجأة فقط حين يكون هناك مأزق أو ورطة، وبالتالي تقل احتمالات تحقيق مزيد من التقدم. أما التحذير الثاني والأكثر أهمية، فهو ألا تصدر أي توكيد بعجزك عن التراجع. فأي مفاوض جدير بحمل هذا اللقب سيتحدى أية خديعة يواجهها دائما. ولذا فإذا كنت تلوح بالتهديد فقط في محاولة لأخذ الطرف الآخر على حين غرة، فمن الأفضل أن تكون لديك عدة بدائل تفاوضية أخرى.

٤ـ٧ تحويل المركز التفاوضي الضعيف إلى ميزة

إن معرفة حدودك التفاوضية، واكتساب الثقة الكافية بالنفس للالتزام بهذه الحدود -كما وضحنا في القسم ٦-١٢- هي المطلب الرئيسي لكي لا تخدع أو يبخس حقك حين يكون مركزك التفاوضي ضعيفا. ولكن إذا كانت الظروف مواتية، يمكنك استغلال المركز التفاوضي الضعيف في الحصول على تنازلات لم تكن لتحصل عليها لولا ضعف مركزك.

إن أكبر عقبة تواجهها حين تكون في مركز تفاوضي ضعيف هي نقص الثقة الذي يتضح في موقف "سأقبل أية صفقة يعرضونها علي". ويعد هذا الموقف نمطيا حين تدخل شركة صغيرة في مفاوضات مع منشأة كبيرة وغنية، حيث يكون من الطبيعي أن تفترض الشركة الصغيرة أنها إذا رفضت الشروط التي تملى عليها، فسوف تحول الشركة الأكبر أعمالها إلى طرف آخر أكثر مرونة.

ولهذا فعندما تكون في مثل هذا الموقف، عليك أن تسأل نفسك عما يجعل الطرف الآخر يتفاوض معك من الأساس. هل لأنه يستطيع أن يملي عليك السعر والشروط الأخرى، أم أن هناك أسبابا جوهرية أخرى تخدم مصالحك؟ على سبيل المثال، ربما يكون موقعك الجغرافي متميزا، أو يكون منتجك عالي الجودة. إن الاحتمالات لا حد لها في أي موقف. ولكن إذا كنت تعرض شيئا ذا قيمة

حقيقية بعيدا عن كونك خصما ذا مركز تفاوضي ضعيف، فإن لديك أساسا متينا يمكنك أن تستند إليه أثناء المفاوضات.

من المفيد أن تكون واقعيا حين تقوم بمثل هذا التقييم. ففي نهاية الأمر، ربما تكون الآن تحلم بالحصول على صفقة سيئة، أملا في الاستفادة من التعاملات المستقبلية التي ستنتج عن هذه العلاقة. ولكن ربما يكون الطرف الآخر يفكر في تعاقد خاطف منخفض السعر، ودون أية نية للتعامل معك مستقبليا. وربما يكون الطرف الآخر يستخدمك فقط كأداة للضغط حتى يجبر مورده الآخر طويل الأمد على خفض السعر. على أي حال، يعد من المفيد أن تقيم بموضوعية المزايا التي يحصل عليها الطرف الآخر من التعامل معك. وعلى الأقل عندئذ، إذا اخترت أن تتحمل المخاطرة، فإنك تعرف الاحتمالات.

أما الوجه الآخر من العملة، فهو أن تقيم مصالحك في دخول المفاوضات. هل تدخل المفاوضات لأنك تحتاج إلى العمل بأي سعر؟ إذا كان الوضع كذلك، فمن الأفضل أن تدرك أن "أي سعر" يمكن أن يكون ثمنا باهظا، لا تكتشفه بعض الشركات حتى تقع في براثن الإفلاس. وعلى وجه العموم، فكلما قلت حاجتك إلى العمل، تحسن مركزك بما يمكنك من الحصول على أفضل شروط ممكنة، على الرغم من أي ضعف ظاهر في مركزك التفاوضي.

من العوامل الأخرى التي لا يجب تجاهلها حين تكون في مركز تفاوضي ضعيف مدى استقامة ونزاهة الطرف الذي تتعامل معه. فعلاقات العمل الجيدة -والسمعة الطيبة- لا تبنى على فرض صفقات غير معقولة على من هم في مركز تفاوضي ضعيف. على سبيل المثال، فإن الشركة التي تريد إقامة علاقة طويلة الأمد مع مورد قد تفرض عليه صفقة صعبة، ولكنها ستكون معقولة. لا تتجاهل إذا سجل الطرف الآخر، لأن من الخطر أن تتجاهله.

بمجرد أن تحدد أنك تتعامل مع شركة طيبة السمعة، فستكون في مركز يتيح لك أن تطلب، وتحصل على تنازلات على مائدة المفاوضات. ومن المثير للدهشة أن الطرف الذي يتمتع بمركز تفاوضي قوي قد لا يستطيع أن يتفاوض بخصوص هذه التنازلات. على سبيل المثال، قد لا تكون إحدى الشركات الصغيرة قادرة على تمويل أحد المشروعات داخليا. ولكن بتقديم حجج وجيهة في هذا الصدد، قد يميل هذا الطرف القوي إلى التفاوض على شروط مالية لم يكن أبدا ليمنحها لخصم أقوى. ولننظر الآن إلى مثال:

الخلفية

"س"، وهي شركة تصنيع صغيرة تتكون من ٣٥ موظفا فقط، طلبت منها "ص" -وهي شركة كبرى لتصنيع المنتجات الصناعية- أن تورد لها ١٠٠٠٠ أداة لتستخدمها في أحد منتجاتها.

إن الشركة "ص" تريد أن تجعل الشركة "س" من مورديها، لأنها تحتاج إلى مورد عالي الجودة وسريع الاستجابة. أما الشركة "س"، فقد سال لعابها من إمكانية الحصول على هذه الصفقة، لأنها ببساطة ستضاعف حجمها بفعالية.

المفاوضات

تسير المفاوضات بسلاسة إلى أن يتطرق الأمر إلى شروط السداد. ويوضح مسعود المسعود -رئيس الشركة "س" -لمنصور المنصور- مفاوض الشركة "ص"- أن الشركة "س" قد تحتاج إلى بعض الدفعات مقدما لكي تمول هذه الطلبية الضخمة. ثم يقومان معا باستكشاف البدائل المالية، ويجدان أنه ليست هناك أي بدائل معقولة أخرى. ثم يتفقان فيما بعد على أن الشركة "ص" ستسدد بعض الدفعات مقدما عند التعاقد، على أن يتم سداد ٧٥٪ من التكاليف عند التسليم، الأمر الذي سيساعد الشركة "س" على تمويل مشتريات المواد وتكاليف العمل تحت التنفيذ دون أن تضطر لانتظار مواعيد التسليم حتى تتقاضى مستحقاتها.

الأساس المنطقي

تعرف الشركة "ص" أن "س" لن تكون لديها القدرة المالية على تحمل تكاليف العمل والمواد لبناء الوحدات ما لم تحصل على المال قبل بداية التسليم، الذي سيأتي بعد أربعة شهور من تاريخ البدء. ومع أن الشركة "ص" كانت قد لا توافق على الدفع مقدما مع شركة لديها الموارد المالية الكافية، فقد كان القيام بهذه الخطوة هنا من قرارات العمل الحكيمة. وعلاوة على ذلك، فإن الشركة الكبرى "ص" تعلم أنه بمجرد البدء في التسليم، ستتحسن الصورة المالية للشركة "س"، الأمر الذي قد يقضي على الحاجة إلى السداد مقدما في الطلبيات المستقبلية.

ومع أنه من الممكن أن تكسب التنازلات نظرا لضعف مركزك التفاوضي، فمن المفيد أن تكون واقعيا في توقعاتك. فالطرف الآخر ليس مشتركا في مسعى خيري في النهاية. ولهذا فإن أي تنازلات يقدمها سترتكز على: (١) معقولية القضية التي تعرضها، (٢) المكسب الذي سيحققه. ونتيجة لذلك، عليك أن تعرف متى تطلب، ومتى تقبل الرفض كإجابة.

٧ـ٥ تجنب الدخول في صراعات ذاتية

ما أكثر الأسباب الوجيهة التي تبرر خروج المفاوضات عن مسارها. ولكن هناك سببا متكررا ليست له أية علاقة بمزايا المراكز الشخصية. ويتلخص هذا السبب في أن يجد اثنان من المفاوضين

أقوياء العزيمة نفسيهما وقد تورطا في صراع ذاتي. ولذا فما يبدو في البداية كخلاف في وجهات النظر حول المراكز التفاوضية الشخصية يتطور إلى سيناريو لا يتسم فيه أي من الطرفين بالاستعداد للتنازل على أي أساس.

ولا ينتج عن هذا الموقف تفاوض يهدف إلى التوصل لاتفاق مشترك، وإنما صراع لإثبات من هو المفاوض الأفضل. وتتمثل المفارقة عندما يحدث هذا في أن النقطة الوحيدة التي يتم إثباتها هي أن كلا المفاوضين لم يكونا جيدين فيما يفترض أن يقوما به، أي في التفاوض على الاتفاق.

في السراء والضراء، تجري المفاوضات بواسطة أفراد يتسمون بكل مظاهر الضعف البشري، ولهذا، فمع أن الأفراد ذوي النوايا الحسنة يجلسون للتفاوض بصفو نية، فمن المحتم أن يحدث صدام بين الشخصيات، أو أن يدرك أحد الأفراد أنه يتجاهل أو ينتقص من شأنه. وعندما يحدث هذا، سيكون من الممكن أن تتغلب الانفعالات على المنطق؛ الأمر الذي يؤدي إلى الوقوع في مأزق تفاوضي.

إن الوقاية هي أفضل علاج لتجنب التورط في صراعات ذاتية. هيئ نفسك إذا للتركيز فقط على ما يتم التفاوض عليه، بدلا من التركيز على المفاوض. فمن المفيد أن ترى المفاوض الآخر بوصفه وسيلة توصل إلى غاية، تتمثل في التوصل إلى الاتفاق الذي تريد إنجازه. وإذا كان هذا الأمر يعني أن تحتك بفرد ذي ذات متضخمة؛ فليكن. فالتنازل العاطفي الذي تقدمه هنا يمكن أن يعود عليك بالكثير من حيث التنازلات المادية التي يمكنك الفوز بها في التعاقد.

من المنظور العملي، إذا بدأت مناقشات التفاوض في التدهور، فربما يكون من الحكمة أن تدعو إلى عطلة. وهناك عدة ميزات في هذا الأمر. فأولا؛ يمكنك التغلب على العداء المتصاعد بإيقاف المفاوضات مؤقتا. إن المفاوضات تشتمل على الضغط بطبيعتها، ولذا يعد ظهور التوتر طبيعيا. ولهذا فإن راحة مطولة لتناول الغداء قد تكفي لتهدئة الأجواء. وفي أوقات أخرى، قد يكون من الحكمة أن تفض الاجتماع في هذا اليوم، أو حتى أن تدعو لإيقاف المفاوضات.

إذا بدا من الحكمة أن توقف المفاوضات لعدة أيام؛ فمن الأفضل أن تسوق مبررا وجيها. كما أنه ليست هناك حاجة للتعامل مباشرة مع كيفية التلميح لفرد بأنه يوبخك. إن إيقاف الجلسات قد يكون له ميزة ثانوية بالإضافة إلى منحك راحة ذهنية. ففي أثناء الراحة، قد تعمل بعض الضغوط الخارجية على إقناع الطرف الآخر بتحكيم المنطق. وإذا كان التوفيق حليفك، فقد تأتي هذه الضغوط من رؤسائه الذين يريدون أن يعرفوا ما حال دون انتهاء المفاوضات. ولا شيء يقاوم تضخم الذات أسرع من رئيس يقول بنبرة غير ودودة: "ماذا يحدث؟!"

من الطرق الأخرى لترويض أصحاب الذوات المتضخمة أن تجعل رؤساءك -أو أي وسيط آخر- يتصلون برؤساء الطرف الآخر، ويشرحون لهم سبب الصعوبات. وبطبيعة الحال، فإن هذه الطريقة تتطلب أن يكون الطرف الذي يجري الاتصال يتمتع باحترام الطرف الآخر، وإلا فإن هؤلاء الرؤساء قد يرون أنك أنت -وليس المفاوض الآخر- سبب المشكلة.

في الحالات المتطرفة التي يحدث فيها صدام بين المفاوضين، قد يكون الحل الوحيد هو تغيير أحد المفاوضين أو كليهما. ولكن هذا الحل ينبغي تجنبه قدر الإمكان، لأنه قد يطيل المفاوضات، نظرا لاحتمال مراجعة ما فات من جانب المفاوضين الجدد. وعلاوة على ذلك، فإذا استبدل أحد الأطراف مفاوضا جديدا بمفاوضه الأول، فإنه يرسل إشارة تفيد أن المفاوض الأول لم يكن يحسن القيام بوظيفته. ولهذا، فإذا كان استبدال المفاوضين لازما، فمن الأفضل أن يجري هذا الاستبدال على جميع أطراف التفاوض.

٦ـ٧ التكيف مع تكتيكات ألعاب القوة

في بعض الأحيان، لا يوجد سوى خيط رفيع هو الذي يفصل بين تكتيكات ألعاب القوة المبنية على مسائل التفاوض، والأفعال التي تصدر من مفاوض متضخم الذات يحاول أن يرضى حاجته الشخصية للسيطرة على مجريات الأمور. وهكذا فإن أفعالا مثل التهديدات -الحقيقية أو الضمنية- أو محاولات التخويف تستخدم في كلتا الحالتين. ولكن في حالة الصراع الذاتي، تتمثل المشكلة في أحد المفاوضين أو كليهما، بصرف النظر عن مسائل التفاوض. وقد عولجت هذه النقطة في القسم السابق.

على النقيض من الصراع الذاتي، يأتي المفاوض الذي يعد غير معقول أو منطقي فقط ليحصل على أفضل صفقة ممكنة من خصمه. وفي هذا الموقف، إذا لم تترنح في مواجهة تكتيكات القوة، فسوف تتوصل إلى اتفاق منصف في النهاية.

إن لب أي من تكتيكات القوة يتمثل في الإرغام على تقديم التنازلات. ونتيجة لذلك، فإن المعادلة السليمة لقهر هذه الاستراتيجية تتمثل في مقاومة الضغوط التي تمارس عليك. وكما هي الحال في كثير من الأمور الأخرى، فإن هذا الأمر يسهل قوله عن فعله.

على سبيل المثال، إلى أي مدى تعد مستعدا لأن تقول: "اغرب عن وجهي" إذا كنت تجلس على مائدة المفاوضات أمام فرد يلقي عليك وابلا من التهديدات؟

- "إذا لم تكن موافقا على دفع ٢٨ مليون دولار في تمام الساعة الثالثة من ظهر الغد، فلن نبيع المبنى".
- "إذا لم يتم التوصل إلى اتفاق قبل يوم الخميس، فسوف يدخل الأمر في طي النسيان".
- "إذا لم تخفض الأقساط التي نسددها، فسوف نوقع اتفاقا على نقل متجرنا إلى مركز تجاري آخر".
- "إما أن تقبل سعر ٢٨٠ دولارا للوحدة، وإما فسوف نفتح الباب للمناقصات".
- "انظر، إما أن تضمن لنا ٥ ملايين دولار سنويا لمدة خمس سنوات، وإلا فسوف نتعامل مع شركة أخرى".
- "لقد رصدنا مليوني دولار لهذا التعاقد. فإما أن تقبل هذا المبلغ الآن، وإلا فسوف نلغي التعاقد".

إن رد الفعل الطبيعي لكل من يواجهون تهديدات كهذه هو أن يقولوا: "خسئت. هيا استمر". وبطبيعة الحال، فإن هذا الرد دعوة مفتوحة لكي يواصل الطرف الآخر تهديداته. وحتى إذا لم يكن الطرف الآخر يريد ذلك فعلا، فإن التحدي الفظ يجبره على التصرف، وإلا فسوف يضطر إلى الاعتراف بأن التهديد لم يكن سوى خدعة، الأمر الذي يجعلك صاحب اليد العليا في النهاية. ونتيجة لذلك، فإن تحدي الطرف الآخر على التصرف مباشرة يعد من الحماقة ما لم تكن تحب العيش وسط المخاطر.

إن أفضل أسلوب للتعامل مع التهديد هو تحليله. وبطبيعة الحال، فإنك قد تحتاج إلى بعض الوقت حتى تقوم بهذا التحليل. ولكن من الأفضل أن تتجنب التصريح بأنك تود الحصول على راحة للقيام بهذا التحليل، لأن هذا يجبرك على الرجوع بإجابة بعد الراحة. ولهذا يستحسن أن تقترح راحة لتجديد النشاط، أو لأي غرض لا يتعلق بالتهديد.

إن مصلحتك تتمثل في تقييم التهديد، سواء من وجهة نظرك أو من حيث تأثيره على الطرف الآخر في حالة تنفيذه. أما فيما يتعلق بوجهة نظرك، فاسأل نفسك عما ستخسره في حالة فشل المفاوضات. وسوف تستند إجابتك إلى حد بعيد إلى البدائل التي حددتها لنفسك حين كنت تعد مركزك فيما قبل التفاوض (راجع القسم ١-٣). فإذا كانت لديك بدائل جيدة في حالة فشل المفاوضات، فإنك لن تضطر إلى القلق. ولكن هذا لا يعني أيضا أنك يجب أن تدعو الطرف الآخر مباشرة إلى تنفيذ تهديده ووعيده. وهذا لأنك ستظل في مركز يتيح لك التفاوض على اتفاق جيد إلى أن يبدأ الطرف الآخر في تنفيذ تهديده فعليا.

ربما يتمثل المفتاح لتقييم المخاطرة في الضرر المحتمل للطرف الآخر إذا نفذ تهديده. فلربما تكتشف أن تهديد الطرف الآخر ليس خطيرا كما يبدو. اطرح الأسئلة التالية على نفسك عند إجراء هذا التقييم:

١. هل يعد التهديد عمليا ومحتملا؟ على سبيل المثال، لا يعد التهديد بالتعاون مع شركة أخرى عمليا ما لم تكن هناك منافسة موجودة.

٢. ما التكاليف المحتملة للطرف الآخر عندما ينفذ تهديده؟ يمكن أن تكون هذه التكاليف مادية، كالاضطرار لدفع سعر مرتفع، أو غير مادية، كإمكانية الحصول على جودة منخفضة في المنتج الآخر.

٣. هل المخاطرات المحتملة أعظم من المكاسب الممكنة؟ على سبيل المثال، فإن النقابة التي تقوم بإضراب بينما يمكن استبدال موظفيها بسهولة، تواجه مخاطرة أكبر مما إذا كان موظفوها يصعب استبدال آخرين بهم.

٤. هل هناك عوامل خفية تخفف من حدة التهديد؟ ربما لا يكون المشتري قادرا على تحمل التأخير الناتج عن الذهاب لشركة أخرى. أو ربما يكون بائع المبنى متأزما حاليا، ولا يستطيع البحث عن مشتر آخر.

بمجرد أن تحدد بشكل يرضيك مدى جدية التهديد، ستكون مستعدا للاستجابة. وما لم تكن مطمئنا لبدائلك و/أو لكون التهديد مجرد خدعة، فمن الأفضل ألا تتحدى الطرف الآخر. وفي الحقيقة، فحتى إذا كان مركزك يبدو مطمئنا، فإن التحدي المباشر ليس أمرا حكيما. إذ إن التحدي يضع الطرف الآخر في مواجهة الحائط، الأمر الذي قد يجعله يشعر بالاضطرار لقطع المفاوضات، حتى وإن لم يكن يود ذلك.

إن أفضل أسلوب للتعامل مع أي إنذار هو تجاهله. ولاشك أنه إذا أصر الطرف الآخر على الحصول على إجابة منك، فقد لا يكون لديك خيار آخر سوى أن تقول: "على الرحب والسعة". ولكن هذا لا يرجح أن يحدث إلا إذا كان الطرف الآخر يقف على أرضية صلبة. ولهذا فعليك أن تجعل المناقشات تستمر كما لو أنك لم تسمع أي تهديد من الأصل. وكلما طال الوقت الذي يمر بعد إصدار التهديد، قلت احتمالات تنفيذه. وفي الحقيقة، فإذا استمر الطرف الآخر في التفاوض بعد إصدار التهديد، فإن الميزة التكتيكية ستنتقل إليك. وهذا لأن أشد الأسلحة التفاوضية هو التهديد بقطع التفاوض. وبمجرد أن يزول الخطر، ستكون هذه إشارة في الغالب إلى أن الطرف الآخر سيبقى جالسا على مائدة التفاوض حتى يتم التوصل إلى اتفاق.

٧ـ٧ تفادي حيلة "ارحمني"

بينما تستخدم تكتيكات ألعاب القوة لتخويفك، يعد من الأساليب الأخرى قليلة الاستخدام أن يستغل الطرف الآخر ميلك تجاه اللعب النظيف. وهكذا يمكن أن يكون تكتيك "ارحمني" هذا شديد الفعالية حين يستخدمه مفاوض يبرع في التلاعب بمشاعر الآخرين. ويتوقف نجاح هذا التكتيك على عنصرين: (١) القدرة الابتكارية للصياد، و (٢) الميل إلى اللعب النظيف عند الفريسة.

إننا لا نتحدث هنا عن النداءات والتوسلات المعتادة التي نسمعها كثيراً في المفاوضات، والتي تشبه: "إنني لا أستطيع أن أؤدي هذه الوظيفة مقابل هذا القدر من المال" فهناك أعذار أخرى أكثر وجاهة وبراعة تهدف إلى إثارة التعاطف بنية التمتع بمعاملة خاصة. ويستخدم هذا الأسلوب سواء في التفاوض على الاتفاقيات، أو في محاولة تعديل الاتفاقيات بعد البدء في أداء العمل.

إن حيل "ارحمني" تعد بالغة الفعالية في الظروف التي لا يسهل عليك فيها الانصراف والبحث عن شركة أخرى، الأمر الذي يجعل هذه الحيل شديدة الفعالية حين تكون لديك تعاقدات بالفعل، وحين تستمر علاقة العمل تلك بعد تنفيذ الاتفاق. لننظر الآن إلى كيفية تطبيق هذه الحيلة.

الخلفية

"أ" -وهي شركة أبحاث صغيرة- لديها تعاقد مع "ب" -وهي شركة كبرى لمصادر الطاقة- ينص على القيام باختبارات على الطبيعة. و "أ" على وشك توقيع عقد آخر مع "ج" للقيام بأعمال مشابهة، ولكن "ب" تجهل هذا الأمر. ولكن "أ" تحتاج إلى خدمات مسعود المسعود في المشروع الجديد، لأنه الموظف الوحيد الذي يتمتع بالخبرة بمثل هذه الاختبارات. وسوف تعوق هذه الحاجة مسعوداً عن أداء الاختبارات الخاصة بالشركة "ب". ولهذا يعقد منصور المنصور (رئيس الشركة "أ") اجتماعاً مع أسعد الأسعد (المسئول عن التعاقد في الشركة "ب").

المواجهة

بعد الانتهاء من المجاملات والافتتاحيات المعتادة، يدخل منصور المنصور في لب الموضوع. ثم تسير المناقشة على النحو التالي:

منصور: "أسعد، لقد جئت لأطلب منك أن نؤجل الاختبارات التي حدد موعدها في الأسبوع الأول من شهر فبراير. وأقترح أن نبدأ في القيام

بها في الأسبوع الأول من شهر إبريل. فكما تعلم، فإن الطقس كان سيئاً في موقع الاختبار، ومع وجود كل هذه الثلوج على الأرض لن نستطيع القيام بالعمل. الأفضل إذاً أن نقوم بالاختبارات عندما يتحسن الطقس".

أسعد: "لحظة يا منصور. فالتعاقد ينص على إجراء الاختبارات في الطقس الشتوي، الأمر الذي جعلنا نحدد الموعد في شهر فبراير في المقام الأول. وإذا فاتنا موعد فبراير، فلن يمكن أن نجري الاختبارات في الطقس البارد إلا في العام القادم، الأمر الذي لا جدال فيه".

منصور: "حسناً، لقد تحدثت مع مسعود المسعود -مهندسنا- الذي قال لي إننا يمكن أن نجري اختبارات معملية مشابهة تؤدي إلى نفس نتائج الأبحاث على الطبيعة".

أسعد: "إن ما يقوله أي شخص لا يهمني. فنحن نريد أن تُجرى الاختبارات على الطبيعة، وهذا هو ما تعاقدنا عليه. ولذا فإنني لاأقبل ما تقترحه، والاختبارات لابد أن تُجرى في موعدها المحدد".

منصور: "حسناً، ولكن لدينا مشكلة أخرى مع الأسف. فمسعود لديه بعض المشكلات الشخصية التي ستمنعه من أداء الاختبارات. وليس لدينا أي فرد آخر يتمتع بالخبرة المطلوبة لمثل هذا العمل".

أسعد: "انظر يا منصور. إنني آسف على المشكلات التي يواجهها موظفك. ولكن هذه ليست مسئوليتي، إنها مسئوليتكم أنتم. ولذا فإن الكرة في ملعبكم أنتم. كل ما أعرفه هو أن بيننا تعاقداً. ونحن نتوقع منكم أداء العمل طبقاً للشروط".

منصور: "ليس بوسعنا شيء. فمسعود يعاني من مشكلات عاطفية، ولا يمكنه العمل الآن. وأتوقع أنه لن يعمل لثمانية أسابيع. إذا وجدت فرداً آخر يمكنه القيام بالعمل، فسأرسله لكم".

أسعد: "أتريد أن تخبرني بأن مسعوداً هو الوحيد الذي يمكنه القيام بالعمل؟".

منصور: "بالضبط".

أسعد: "يا للفوضى. دعنا نأخذ راحة إذاً. سأحضر فنجاناً من القهوة، وأرجع حالاً" (يغادر أسعد قاعة الاجتماعات، ويطلب فنجاناً من القهوة، ثم يتصل بسعيد "مدير المشروع").

أسعد: "سعيد، معك أسعد الأسعد. هل حكى لك منصور المنصور قصته الأليمة تلك؟".

سعيد: "نعم يا أسعد، ونحن في حاجة إلى أداء هذه الاختبارات حسب المواعيد المحددة".

أسعد: "وهل تعرف في هذه الشركة أي فرد آخر يمكنه القيام بهذه الاختبارات؟".

سعيد: "بالتأكيد، منصور يستطيع إجراء هذه الاختبارات. فهو الذي درب مسعوداً".

أسعد: "ولكنه لم يقل لي هذا. لقد أخبرني بأن مسعوداً هو الوحيد الذي يتمتع بالمعرفة الكافية لأداء الوظيفة".

سعيد: (يضحك بخفوت في الهاتف) "ربما لا يحب منصور الطقس البارد يا أسعد. لقد كنت أتحدث مع فرد في الشركة (ج) في مؤتمر عقد في الأسبوع الماضي. وقد سألني هذا الرجل عن الشركة (أ). يبدو أنهم يفكرون في التعاقد معهم".

أسعد: "شكراً لك يا سعيد. لقد حلت المشكلة".

الحل

أسعد: (يرجع إلى قاعة الاجتماعات) "منصور، لقد تحدثت مع سعيد، وقال لي إنك تستطيع إجراء هذه الاختبارات".

منصور: "ولكن وقتي لا يسمح. فأنا أدير شركة بأكملها".

أسعد: "أتقول لي إنك لا تنوي أن تحترم التعاقد؟ اسمع، إما أن تجري هذه الاختبارات في مواعيدها، وإلا فسوف أفسخ هذا التعاقد بسبب الإهمال. لقد أخبرني سعيد بأنكم تتفاوضون على تعاقد مع الشركة

(ج). وإذا وصل لهذه الشركة أنكم لا تحترمون تعاقداتكم، فإنكم لن تتعاملوا مع أي شركة. ما رأيك؟".

منصور: "حسناً، أعتقد أنني سأجري الاختبارات بنفسي، مادمت تصر على موقفك".

ملحوظة: لاحظ أن منصوراً لم يذكر أبداً السبب الحقيقي الذي يعوقه عن إجراء الاختبارات، والذي يتمثل في رغبته في استغلال مسعود في المشروع الآخر. ولكنه لفق قصة أليمة تهدف إلى إثارة تعاطف أسعد. وهذه هي الطريقة المعتادة لتطبيق تكتيك "ارحمني". ولتجنب الوقوع فريسة لهذه الحيل، هناك إجراءات يمكنك اتخاذها، وهي:

- اعرف أكبر قدر ممكن عن نزاهة ومدى تحمل المسئولية لدى الطرف الآخر قبل أن توقع على العقد.
- لا تترك مشاعرك تطغى على المنطق حين تتعرض لحيل "ارحمني".
- حمّل المسئولية لصاحبها. فالطرف الآخر مسئول عن أدائه، لا تتركه إذاً يحملك هذه المسئولية.

قد يكون هناك بالطبع مبررات وجيهة لظهور المشكلات، سواء قبل أو أثناء التفاوض على أي اتفاق. وقد يكون من مصلحتك اقتصادياً أن توافق على أي تعديلات ضرورية. بل إنه قد تكون هناك أوقات تضطر فيها إلى تصديق الأعذار المبنية على النوايا الحسنة. فقط تأكد من وجاهة المبرر، ومن أنه ليس مجرد محاولة لاستغلال حسن نيتك.

٧ـ٨ الأسلوب المناسب لعرض المقايضات

عندما تبدأ المفاوضات، ستكون هناك دائماً مسألة أو أكثر يختلف عليها الطرفان، وإلا فلا داعي للتفاوض من الأصل. وسوف يختلف عدد هذه المسائل ودرجة تعقيدها بالطبع من تفاوض لآخر. والهدف الأقصى لأطراف التفاوض هو -أو على الأقل ينبغي أن يكون- تضييق الفجوة في هذه المسائل حتى يتم التوصل إلى اتفاق. وتتضمن هذه العملية تقديم التنازلات إلى أن يتم سد الفجوة بين المراكز التفاوضية. وعندما يخرج الجميع ما في جعبتهم، ولا يعد هناك ما يقال، فإن مهارتك في عملية مقايضة التنازلات هي التي ستحدد بقدر كبير أي نوع من الصفقات قد انتهيت إليه. إن تقديم

التنازلات أو الحصول عليها يمكن أن يكون أمراً مربكاً، وخصوصاً إذا لم يتم الاستعداد لها بشكل مسبق.

ويناقش القسم (١-٦) التخطيط لما يمكنك تقديمه من التنازلات أثناء المفاوضات، كما يغطي القسمين (١١-٢)، (١١-٣) طريقة التكيف مع الحيل التفاوضية، كالتنازلات جزء بجزء وتنازلات السراب.

والتركيز هنا على الطريقة التي تستطيع بها مقايضة ما تقدمه من تنازلات بما يتوافق مع الفريق الآخر.

إليك العديد من الشراك القياسية التي عليك تجنبها عند تقديم التنازلات:

١. لا تتنازل عن أي شيء بدون مقابل. إنك إذا قدمت تنازلاً بلا مقابل، فسيعارض الطرف الآخر تقديم أي تنازل بعد ذلك، فبعد كل شيء إذا انتهى الطرف الآخر إلى الاعتقاد أن بإمكانه الحصول على شيء ما دون مقابل، فلماذا يزعج نفسه بتقديم أي تنازلات؟

٢. لا تتنازل عن أي شيء بثمن زهيد. تذكر القاعدة العامة في القسم (١-٦) التي تقول: "عندما يتعلق الأمر بالتنازلات، فلا تسلم أي شيء بسهولة". إن هدفك ينبغي أن يكون الحصول على أكبر قيمة ممكنة لكل مقايضة- من وجهة نظرك على الأقل- كما أنك يلزمك في نفس الوقت أن تجعل الطرف الآخر يعتقد أنه قد حصل على أفضل ما يمكن مقابل كل تنازل.

٣. لا تتعجل عند تقديم التنازلات، لأنك إذا فعلت ذلك فلن يتبقى لك إلا الندم. إن الأمر ينتهي برمته بمجرد الانتهاء من تقديم التنازلات، فإذا تعجلت في ذلك فلن يبقى لك ما تقدمه. عندئذ تصبح أي فجوة متبقية بين المراكز التفاوضية بمثابة التنازل عن أحد المكاسب المحتملة من وراء الصفقة. وعلاوة على ذلك، التنازلات التي تقدم بسرعة تميل إلى توضيح أن موقفك المبدئي لم يكن جاداً مما يجعل الطرف الآخر يتعجب من عرضك الأول الذي كان متضخماً إلى حد بعيد.

٤. حاول أن تظل مسترخياً والعب لعبة الانتظار. دع الطرف الآخر يبدأ عرض مقايضة التنازلات. وبالمثل لا تسارع بتقديم تنازل ما في المقابل،إذا أخذ الطرف الآخر المبادرة، فقد يدفعه هذا إلى تقديم عرض أفضل دون أي تنازل منك في المقابل.

٥. كن متيقظاً كي تدرك التنازلات التي يسعى الطرف الآخر للحصول عليها. حتى إذا كنت قد حددت ما يمكنك تقديمه من تنازلات عند التخطيط قبل التفاوض، فقد يكون الطرف الآخر مهتماً بأمور أخرى. وإذا كان الحظ حليفك قد لا تعني لك تلك الأمور الكثير، على الأقل

حتى يعبر الطرف الآخر عن اهتمامه بها.عند هذه النقطـة، أي مقايضـة تجريـها بخصـوص تلك الأمور يجب أن تعتبرها تنازلاً جوهرياً من جانبك، حتـى إذا كنـت لا تعبأ بـها على الإطلاق.

أيما كان الأمر، فلا تكن شهماً وتتنازل بسهولة عن أي شيء لا يهمك، حيث إنك تسـتطيع أن تستغل هذه الأمور بوصفها أداة للمساومة. إن أي شـيء وكـل شـيء يسـعى إليـه الطـرف الآخر بوصفه تنازلاً ينبغي أن تقدمه كما لو كنت تتنازل عن جواهر التاج الملكي.

٦. حاول دائماً أن تقدم واحداً من تنازلاتك السهلة في مقابل أي شيء جوهري تحصل عليه من الطرف الآخر. إنك في تخطيطك للمفاوضات قد رتبت التنازلات الممكنة إلى تلك التي لا تـهم بالمرة، وتلك التي ستقدم فقط كمقايضة إذا حتمتها ضرورة التوصل إلى اتفاق. ولذا فإن هدفـك هو الحصول على تنازلات ثرية من خصمك في مقابل التنازلات البسيطة التي تقدمها له.

٧ـ٩ خطوات بسيطة لاجتياز الطرق المسدودة

في بعض الأحيان تبقى هناك فجوة بين المراكز التفاوضيـة حتـى بعـد تقديـم التنـازلات مـن كـلا الطرفين. ولاشك أنه يجب الخروج من هذه الورطة، وإلا فلن يتم التوصل إلى اتفـاق. وعندمـا تواجـه مثل هذا المأزق، فمن المفيد أن تصفي ذهنك، وتقوم بقليـل مـن التـأمل. اطـرح الأسـئلة التاليـة علـى نفسك:

- ما سبب هذه الورطة؟
- ما المطلوب للخروج من هذا المأزق؟
- هل هناك أي شيء يمكن القيام به لجعل الصفقة تبـدو أكـثر جاذبيـة دون تقديـم مزيـد مـن التنازلات؟
- هل يمكن إدخال بعض التغييرات التي ستزيل الورطة على الاتفاق المقترح؟

مع أنه كثيرا ما يفترض أن الورطة تعد أزمة إلى حد بعيد، فإنها ليست أزمة بالضرورة. فالورطة قد يسببها فقط أن خصمك قد قرر أن يتمسك برأيه أمـلا في أن تقبـل عرضـه الأخـير. مـن الأسـباب المتكررة الأخرى -التي كثيرا ما لا تدرك- أن المفاوض الآخر قد يكون مكبلا بمرسـوم تفرضـه عليـه سلطاته العليا. على سبيل المثال، قد يقول الرئيس لمفاوضه قبل المفاوضـات مبـاشرة: "لا يـهمني مـا تفعله، مادمت ستحصل على ربح بنسبة ١٠٪".

أيما كان سبب الورطة، ينبغي دائماً أن تبحث عن أرضية مشتركة للتوصل إلى اتفاق. حاول أن تحافظ على استمرارية المناقشات، حتى ولو بالانتقال إلى نقاط أخرى. المحافظة فقط على استمرارية المفاوضات تؤدي أحياناً إلى اجتياز الطرق المسدودة.

قد يبدو أيضاً أن الطريق المسدود يمكن تحويله إلى فرصة. فعلى سبيل المثال، قد يكون المفاوض المكبل بقيود من رؤسائه (كالربح مثلاً) مستعداً لتقديم تنازلات جوهرية في مجالات أخرى. إذاً، فبقليل من البحث لاكتشاف نوعية الصعوبة، يمكنك أن تحقق مكاسب في مجالات أخرى في مقابل التنازل في النقطة سبب الورطة.

ومع ذلك، فمن غير الواقعي أن تفترض انعدام الأوقات التي تظهر فيها عقبات لا يمكن تخطيها بالاستمرار في التفاوض. ولهذا فقد يتمثل الحل الوحيد أحياناً في عرض إيقاف مؤقت للمفاوضات. وإذا بدا هذا الأمر واضحاً، فحاول أن تؤجل المفاوضات فقط بعد أن تكون قد حددت موعداً للقاء من جديد، إلا إذا كانت لديك بدائل أخرى، ولذا لا تريد أن تبدد وقتك في ضرب حصان ميت. إن التوقف المؤقت يمنح كلا الطرفين فرصة لتقييم مركزيهما، وللبحث عن طرق للتوصل إلى اتفاق.

٧-١٠ متى يجب أن تفشي الأسرار عمداً

من الأمور التي يجب الاحتراس منها عموماً الإفشاء غير المتعمد لتفاصيل مركزك التفاوضي. ومع ذلك، فمن الممكن أحياناً أن تستفيد بتوصيل فكرة عن نواياك إلى خصمك. وفي غالب الأمر، ستوصل هذه المعلومات عبر مائدة المفاوضات أثناء مناقشة مواقفكما.

يمكن أيضاً أن تكون هناك ظروف تجعل من مصلحتك أن ترسل إشارة غير مباشرة للطرف الآخر. ومن أكثر الأغراض شيوعاً هنا أن تحفز الطرف الآخر على دفع المفاوضات قُدُماً إذا كان يتسم بالتردد البالغ، على الأقل من وجهة نظرك. وهناك عدة طرق لتحقيق هذا الغرض، ومنها أن تلقي لمحات ضمنية أثناء المناقشات. ويتمثل الخطر هنا في ألا يلتقط الطرف الآخر رسالتك.

من الطرق الأخرى أن توصل رسالة مباشرة لخصمك في حوار شخصي. قل شيئاً مثل: "ليكن هذا الأمر سراً بيننا. إن رئيسي يرى أننا يجب أن نتفاوض مع المجموعة "هـ" بدلاً منكم". إن الهدف من مثل هذا التصريح هو تشجيع الخصم على تقليل مطالبه خوفاً من المنافسين الذين يترقبون الصفقة. وبطبيعة الحال، فنجاح هذا التكتيك من عدمه يتوقف على مدى مصداقيتك مع المفاوض الآخر و/أو مدى خبرته.

هناك مدخل ثالث، وهو أن تتيح للطرف الآخر وصولاً متعمداً للمعلومات، بينما تجعله يعتقد أن هذا الوصول محض صدفة. ولا شيء هنا سوى الحيلة القديمة التي تتمثل في ترك بعض الأوراق على الطاولة في غرفة الاجتماعات بينما تخرج منها أنت. وبطبيعة الحال، فكلما كانت هذه الحيلة أقل وضوحاً، قلت احتمالات أن يدرك الطرف الآخر أنها مجرد خدعة. وإذا كانت لديك اعتراضات أخلاقية على هذه الحيلة، فضع في اعتبارك أن الطرف الآخر ليس مجبراً على النظر في الأوراق. وفي الحقيقة، فإن نجاح هذه الحيلة في توصيل الرسالة من عدمه يتوقف على اختيار خصمك للتطفل.

هناك عدة رسائل يمكنك توصيلها باستخدام هذا التكتيك، ومنها:

- الإيهام بوجود منافسين (كأن تضع في مفكرتك اسم أحد المنافسين ورقم هاتفه).
- الإيحاء بأن أحد المنافسين يعرض سعراً أقل (كأن تكتب على قصاصة: "الشركة س‌ص‌ع، ٢١٠٠٠٠ دولار").
- كشف الحد الأقصى للسعر الذي ستدفعه (كأن تكتب على قصاصة أيضاً: "السعر الأقصى، ٥ ملايين دولار) ربما يكون حدك الأقصى أعلى بكثير في الحقيقة.
- كشف فكرة عميقة توصلت إليها عن استراتيجية الطرف الآخر (كأن تكتب ملحوظة في مفكرتك تقول: "إلى رئيسي: إنهم يتحايلون").

إن السؤال الواضح هو: لماذا لا تكشف مباشرة عمّا تريد قوله للطرف الآخر؟ من المثير للدهشة أنك إذا أخبرت الطرف الآخر بما تريد، فإنه قد لا يصدقك، في حين أن هذه الرسالة ستتمتع بمزيد من المصداقية إذا توصل إليها خلسة. وفي الحقيقة، فإن هذا من الأسباب التي تجعل أجهزة المخابرات في العالم تقوم بتسريب الكثير من المعلومات المضللة.

تحذير: إذا ترك الطرف الآخر معلومات سرية يسهل الوصول إليها، وتمكن منك الفضول، فألقيت نظرة عليها خلسة، فلا تصدق ما تراه. إن هذه خدعة شائعة، وليست لديك أية طريقة للتمييز بين الحقيقة والخيال. إن هذه قد تبدو نصيحة متناقضة بعدما أخبرت بكيفية استغلال هذه الحيلة. ولكن إذا التقط الطرف الآخر الطعم، فهذه ميزة لك. أما إذا التقطت أنت الطعم، فهذا هو ما لا تريد.

٧ـ١١ حجر على حجر على حجر يبني حائطاً

إن المفاوضين الناجحين يعلمون أن خصومهم على مائدة المفاوضات لن يتنازلوا عن الكثير دون حجة. ولكنهم يعلمون أيضاً أن هناك أكثر من طرِيقة للحصول على ما تريده. ولهذا، فإذا واجه

هؤلاء المفاوضون صعوبة في الحصول على تنازلات جوهرية، فإنهم يسعون إلى الحصول عليها خطوة بخطوة.

وهنا أيضاً تتضح طبيعة البشر. ويمكنك أن ترى هذا الأسلوب يُمارس دائماً في كل أمورك اليومية. ومن الأمثلة التي يتجلى فيها هذا الأسلوب:

- الرجل الذي يقترض دائماً خمسة دولارات ليتناول بها طعام الغداء (إنه يحصل على هذه الدولارات دائماً. ولكنه لن يحصل عليها إذا طلب خمسين أو مائة دولار حتى يتناول طعامه في مطعم فاخر).
- المراهق الذي يتسول قرشا من هنا ومليما من هناك (إنه يعرف أنه لن يضرب أباه حتى يعطيه ٢٥ دولارا. ولكنه يحصل على خمسة دولارات من أمه، وعشرة من أبيه، وخمسة من أخته، وخمسة من صديقه مقابل ثمن وقود السيارة. وبالطبع، فقد كان خزان الوقود ممتلئا على آخره حين اقترض هذا الفتى السيارة).
- الزميل الذي يصل إلى العمل متأخرا دائما، وينصرف مبكرا أحيانا (إن أحدا لا يلقي بالا لتلك الدقائق، ولكنها ستؤدي إلى وقت طويل إذا جمعت على مدار العام).
- الجار الذي يمتلك مجموعة كاملة من أدوات الفناء (لقد اقترض منك هذه الأدوات الواحدة بعد الأخرى).

في كل من المواقف السابقة، تم الحصول على المال والأدوات والوقت بالاستحواذ على جزئيات صغيرة لا تثير الانتباه مرة بعد مرة. وبنفس الطريقة، يمكنك أن تحصد التنازلات على مائدة المفاوضات بقضم الكعكة من الأحرف بدلا من محاولة قطعها من المنتصف.

على سبيل المثال، إذا كنت تحاول خفض السعر الإجمالي، فاستقطع شيئا من كل عناصر التكلفة، الواحد بعد الآخر بدلا من أن تطلب تخفيضا عاما. وعلى سبيل التنويع، يمكنك في كثير من الأحيان أن تحصل على تنازلات في مجالات لا يتمسك فيها الطرف الآخر بموقفه بصلابة. وفي الحقيقة، فإنك بقليل من المناورات الماهرة يمكنك الحصول على نتائج بانتزاع مكاسب صغيرة من خصمك أفضل بكثير من السعي إلى تنازل واسع النطاق.

الفصل ٨

تفاصيل دقيقة لها أثرها على اجتماعات التفاوض

إن اجتماعات العمل المملة وغير الفعالة شئ مألوف جدا بدرجة تجعلها مصدرا مستمرا للنكات والتذمر على حد سواء في عالم الأعمال. ولكن عندما يكون غرض الاجتماع هو التفاوض؛ قلما يوجد هامش للخطأ، حيث إن عواقب الإدارة السيئة للاجتماع يمكن أن تكون جادة وخطيرة. ويرجع هذا الأمر إلى أهمية السيطرة على جدول الأعمال، حيث إن التزامك بجدول أعمالك في أي اجتماع تفاوضي يعد لازما إذا كنت تريد أن تحقق أهدافك.

وبخلاف هذا المطلب الأساسي هناك عدد من الفوائد الإضافية التي تعود عليك من إتقان القوى المحركة لاجتماعات التفاوض. فالتفاوض "على أرضك ووسط جمهورك" -على سبيل المثال- يمكن أن يكسبك ميزة حقيقية بالغة، تماما كفرق كرة السلة.

وعلاوة على ذلك، فإن الترتيبات الزمانية والمكانية الخاصة بعقد الاجتماع يمكن أن تعمل لمصلحتك أو ضدك. هناك أيضا عوامل أخرى ينبغي وضعها في الاعتبار حين تضطر إلى التفاوض "في ملعب الخصم". ومن العوامل الأخرى التي لا ينبغي تجاهلها -سواء كنت تلعب على أرضك أو على أرض الخصم- اتخاذ الإجراءات المناسبة لاستخدام الهاتف بوصفه أداة تفاوضية. ويغطي هذا الفصل كل هذه الموضوعات.

١ـ٨ لماذا يؤثر مكان التفاوض على النتائج

هناك عدة أساسيات تعد لازمة لنجاح أي اجتماع، وتسري أيضا على جلسات التفاوض. ومن هذه الأساسيات تجنب الأماكن غير المريحة أو التي تشتمل على ضوضاء ومصادر إزعاج، مما سيقلل من قوة التركيز عند المشاركين. وبطبيعة الحال، فإن التخطيط والتنفيذ الجيد لجدول الأعمال إضافة إلى المدعوين من الأساسيات التي تسهم في نجاح أي اجتماع أو فشله.

ولكن الاجتماعات تعقد لأغراض لا حصر لها، ولهذا ينبغي أخذ الاعتبارات المختلفة في الحسبان. عندما تخطط إذا لأي جلسة تفاوض، هناك عدد من التفاصيل الدقيقة التي قد تتمتع بأهمية خاصة. ومن أول وأهم هذه التفاصيل المكان الذي سيعقد فيه الاجتماع. وهناك عدة أسباب ترجح كفة عقد الاجتماع على أرضك ووسط جمهورك. ولكن هناك عدة مؤثرات أخرى يمكن أن تعمل في مصلحتك إذا كنت ستتفاوض في ملعب المفاوض الآخر. كما أن الظروف في حالات أخرى قد تشير إلى كون الأرض المحايدة هي أفضل مكان لعقد الجلسات.

سوف تعالج الأقسام التالية مزايا وعيوب كل من هذه الخيارات. ولكن النقطة التي ينبغي التوكيد عليها هنا هي المكان الذي سيعقد فيه الاجتماع، بالإضافة إلى بعض العناصر الأخرى مثل الحضور، ومدى المهارة في إدارة الاجتماع. إن هذه العوامل يمكن أن يكون لها ارتباط مباشر بنتائج المفاوضات. ويسري هذا الأمر على وجه الخصوص حين توجد مسائل معقدة ستتم مناقشتها، وبخاصة إذا لم تكن قد أجريت مفاوضات سابقة مع الطرف الآخر، فردا كان أو منشأة. وبطبيعة الحال، فإن المفاوضات الروتينية والمتكررة لا تتطلب قدرا كبيرا من الاهتمام. وفي حقيقة الأمر، فإن مثل هذه المفاوضات قد لا تشتمل على شيء بخلاف الاستخدام المطول للهاتف والبريد والفاكس.

أما بالنسبة للمفاوضات المعقدة، فإن الموقع قد تكون له نتائج نفسية وعملية على حد سواء. فعلى سبيل المثال، يمكنك أن تستمد ميزة من مجرد عامل الراحة للتفاوض في غرفة مكتبك أو قاعة الاجتماعات الخاصة بشركتك. وعلى الجانب الآخر، يمكن أن ترجح على هذه الكفة كفة الميزة العملية لمشاهدة ما ستشتريه على الطبيعة، الأمر الذي قد يعني التفاوض في ملعب الطرف الآخر.

أيما كان الخيار الصحيح، أو حتى إذا كانت الأرض المحايدة هي الخيار اللائق، فإن من مصلحتك أن تسيطر على القرار. ولهذا فإن اختيار الموقع لا ينبغي تجاهله بوصفه جزءا من تخطيطك. لنلق نظرة إذا على مزايا وعيوب كل من هذه الخيارات.

٨ـ٢ أهمية ميزة اللعب على أرضك ووسط جمهورك

في عديد من الحالات، سيكون الموقع المفضل لعقد جلسة التفاوض هو ملعبك أنت، لأن هذه الميزة يمكن أن تكون لها فوائد نفسية وترتيبية على حد سواء. فأولا، سيتيح لك عقد الاجتماع في ملعبك مزيدا من السيطرة على بعض الأساسيات مثل قاعة الاجتماعات، وترتيبات الجلوس على مائدة المفاوضات، بل وعلى المكان الذي سيتم فيه تناول طعام الغداء. ستجد تغطية لكيفية استغلال هذه العوامل بفعالية في القسم ٨-٦.

وعلاوة على ذلك، فإن التفاوض في بيئة مألوفة يعد ميزة حقيقية. فعدم الاضطرار مثلا إلى تحمل الاجتماعات المطولة التي تتطلب السفر ليوم وليلة ليس اعتبارا هينا. كما أنك عند التفاوض على أرضك ووسط جمهورك تستطيع الذهاب إلى منزلك بعد يوم تفاوضي عصيب ومليء بالمشاحنات، بينما يتوجه الطرف الآخر إلى الفندق، الأمر الذي يساعدك على خفض معدلات الضغط النفسي حين تكون مشتركا في مهمة مسببة للضغط النفسي مثل التفاوض.

ولكن بخلاف لطائف العمل في بيئة مألوفة، هناك أيضا المزايا التكتيكية الحقيقية الأخرى. أولا، يمكنك الوصول بسهولة إلى أي دعم تريده من شئون الأفراد حتى تبني عليه إجابتك على بعض الأسئلة التي تظهر أثناء المفاوضات. إن القرب من شئون الأفراد يدعم قدرتك على الاستجابة لطلبات المعلومات، و/أو على مواجهة تحديات الطرف الآخر لعرضك، كما يبسط الحصول على الوثائق والدعم الآخر الذي يمكن استخدامه في تقوية حججك.

في أنواع معينة من المفاوضات يتيح لك عقد الاجتماعات في ملعبك فرصة لإجراء العروض التقديمية المبنية على أسلوب الشرح والتوضيح العملي ليس فقط لإمكانيات المنتج أو الخدمة التي تعرضها، وإنما الكفاءة الشاملة لعملياتك بأسرها أيضا. على سبيل المثال، تعد قدرتك على أن تري فردا ما خط إنتاج عالي الكفاءة أكثر فعالية بكثير من أن تخبره بكفاءة الخط بشكل نظري فقط. ينبغي أيضا أن تتأكد من إحاطة قسم شئون الأفراد بالشركة علما إذا كنت ستصطحب مفاوضين خصوما في جولة في المصنع. ففي نهاية الأمر، إذا كان الغرض هو التأكيد على الجوانب الإيجابية لشركتك، فمن مصلحتك أن تتأكد من سير جميع الأمور بسلاسة عندما يقوم زوارك بالجولة.

وبطبيعة الحال، فقبل أن تتمكن من كسب ميزة اللعب على أرضك، عليك أولا أن تقنع المفاوض الآخر بالموافقة على عقد المناقشات في موقعك. وهناك أسلوبان لتحقيق هذا الغرض. أولهما هو التأكيد على الفوائد التي تعود من وجهة نظر تفاوضية مثل: "لم لا نعقد الاجتماع هنا حتى تستطيع أن تعاين ما تشتريه على الطبيعة؟"

أما الخطوة الثانية التي ينبغي اتخاذها، فهي التأكيد على مزايا موقعك. ولن يكون هذا الأمر صعبا إذا كان الجو جميلا في موقعك. ولكن إذا لم يكن الطقس في مصلحتك، فاستخدم الفوائد الثقافية أو الاجتماعية الأخرى لتجتذب الطرف الآخر إلى الموافقة على وجهة نظرك.

من المفيد أيضا أن تستغل ميل الناس للسفر بأن تسهل عليهم الأمور. وفي هذا الصدد، قد يكون بإمكانك القيام ببعض الأمور البسيطة المقنعة، كأن تعرض إنهاء ترتيبات حجز الفندق، وتقديم خدمات الانتقال عند وصول الطرف الآخر، وما إلى ذلك. أو بعبارة أخرى، فمن مصلحتك أن تستخدم كل الطرق الممكنة المتاحة لك لتبرير عقد المفاوضات في موقعك.

وبطبيعة الحال، فإذا أصر الطرف الآخر بدوره على عقد الاجتماع في موقعه، فإنك في حاجة إلى التمتع بمزيد من الابتكار لإيجاد المبررات الوجيهة التي تحول دون ذلك. ربما يمكنك مثلا أن تتحجج بالخوف من الطائرات، أو بمرض أحد أفراد الأسرة، أو بأية عقبة أسرية أخرى. ولكن من الأفضل أن تكون مقنعا. فإذا كان الطرف الآخر شكاكا، فإنك قد تفقد مصداقيتك قبل بدء المفاوضات.

٨ـ٣ تقليل الميزة التي يكتسبها الطرف الآخر حين يلعب على أرضه ووسط جمهوره

إذا انتهى بك الأمر -لسبب أو لآخر- إلى الاضطرار للتفاوض في موقع الطرف الآخر، فلا تتعامل مع هذا الأمر تلقائيا بوصفه عائقا أو خسارة. ومع أن ميزة التفاوض "على الأرض ووسط الجمهور" مفضلة دائما، فإن اللعب على أرض خصم يمكن أن تكون له فوائد أيضا. ففي حقيقة الأمر، ربما يكون من الأفضل -في حالات معينة- أن تتفاوض في موقع الطرف الآخر. وهناك الكثير من الظروف التي تبرر هذا الأمر. فعلى سبيل المثال، ربما تكون بصدد الحصول على بعض التجهيزات، التي تود أن تراها على الطبيعة. أو ربما ترغب في القيام بجولة في مصانع الإنتاج التي سيتم فيها تجهيز وارداتك. وبطبيعة الحال، فمن المفضل -عند الإمكان- أن ترتب لعمليات التفتيش على الطبيعة تلك قبل بدء المفاوضات.

من الفوائد الأخرى الأكثر شيوعا للتفاوض في موقع الخصم أنك ستحصل على فرصة لطلب مجموعة واسعة التنوع من المعلومات المتعلقة بمركز خصمك التفاوضي. وهنا لن يكون من السهل على الخصم أن يسوق أعذارا مثل: "آسف يا مسعود، ولكننا لم نحضر البيانات معنا".

في حقيقة الأمر، فإذا كنت تتوقع طلب الكثير من البيانات المدعمة، فربما يكون من الذكاء أن تقترح عقد المفاوضات في ملعب الخصم. وعلاوة على ذلك، فإذا سارت الأمور من سيئ إلى أسوأ، يصبح من اللازم أن تقطع المفاوضات حين تكون بعيدا عن ملعبك. وفي نهاية الأمر، فإن التهديد بالانصراف لن يكون له أثر كبير إذا كنت على بعد خطوات معدودة من غرفة مكتبك.

من التكتيكات المفيدة أحيانا لزيادة سرعة المفاوضات حين تكون خارج ملعبك أن تحيط خصمك علما بأنك قد حجزت تذاكر العودة بالفعل، الأمر الذي يضع موعدا نهائيا مسبقا لإنهاء المفاوضات. ولكن لا تحصر نفسك هنا، حيث إن الخصم الداهية قد يترك الأمور تسير ببطء حتى يقترب الموعد النهائي. ودافعه هنا بالطبع هو الأمل في كسب بعض التنازلات في اللحظة الأخيرة، حيث إنك لا تريد أن تؤجل موعد العودة أو تغير خططك.

عندما تضطر إلى التفاوض في ملعب الخصم، يعد من التعقل أن تفعل كل ما بوسعك للتغلب على هذه العقبة. ومن العوامل التي يتم التغاضي عنها كثيرا ترتيبات السفر. فمن غير المفيد أن تكون مرهقا حين تكون على وشك البدء في المفاوضات. ولهذا ينبغي أن تحاول دائما أن تصل قبل المفاوضات بيوم عند الإمكان. اعلم أن التكلفة الإضافية لقضاء ليلة زائدة في الفندق ستعوض كثيرا بأن تكون مستريحا عند الجلوس إلى مائدة المفاوضات.

هناك عدة عوامل ثانوية أخرى يمكن أن تساعد في تخفيف ما قد تشتمل عليه أية زيارة تفاوضية من ضيق. على سبيل المثال، تأكد دائما من إحضار ما يكفي من أغراضك الشخصية الضرورية. فمن المثير والمبدد للوقت أن تحاول العثور على متجر مناسب وأنت في مدينة غريبة. تأكد أيضا من تأجير سيارة أو تأمين وسيلة مواصلات خاصة بك. فالاعتماد على الطرف الآخر في توفير وسائل الانتقال يضعك تحت تصرفه، الموقف الذي لا يعد جيدا لك حين تكون في جلسة تفاوضية.

٤ـ٨ عندما يكون من الأفضل أن تتفاوض على أرض محايدة

هناك مواقف يعد من الأفضل فيها أن تعقد المفاوضات على أرض محايدة بدلا من أن تعقد على ملعب أي من الطرفين. ويسري هذا الأمر خاصة على المفاوضات النقابية والدولية. ولكن حتى في معاملات العمل الروتينية، يعد التفاوض على أرض محايدة أمرا مفيدا. ومع أن الأسباب الخاصة باستخدام موقع محايد لعقد جلسات التفاوض ستقع إلى حد بعيد تحت سيطرة التفاصيل الدقيقة للمفاوضات، فإن من الأسباب الشائعة ما يلي:

١. عدم القدرة على الاتفاق على الموقع. فإذا كان أحد الطرفين يعارض بشدة أن تعقد المفاوضات في موقع الطرف الآخر، فمن الحكمة اقتراح مكان محايد، وإلا فقد تبدأ المفاوضات بجدل مطول حول المكان الذي تعقد فيه الجلسات. ولا حاجة لأن نقول إن هذه ليست طريقة جيدة لبدء المفاوضات.

٢. في بعض الأحيان قد تحتم الظروف استخدام أرض محايدة. فربما يكون من الأنسب للطرفين أن تعقد جلسة التفاوض في مكان خارج ملعبيهما.

٣. توفير جو يسهل التوصل إلى اتفاق. فالبيئة الهادئة الجميلة تساعد على تحسين أسلوب تفكير المفاوضين. ولهذا فإن عقد أية جلسة تفاوض مهمة في موقع يمكن أن يجمع العمل بالبهجة قد يكون له ميزة عملية.

٤. عندما يكون لطرف ثالث مصلحة في المفاوضات. على سبيل المثال، قد يكون هناك طرف ثالث يشترك في تمويل أحد الاتفاقات، وقد يشترط هذا الطرف أن يعقد الاجتماع في مقره.

تلميح: عندما تجرى المفاوضات في موقع محايد غير معتاد لك، خصص لنفسك أكبر قدر ممكن من الوقت حتى تألف البيئة. فالشعور بالراحة للأجواء المحيطة سيتيح لك التركيز على المفاوضات دون أي تشتيت من البيئة.

٨ـ٥ تلميحات لتغيير مواقع التفاوض في وسط الأحداث

قد يكون من الملائم أحيانا أن تغير مسرح التفاوض بعد بدء المفاوضات. فعلى سبيل المثال، إذا كانت المفاوضات قد دخلت في مأزق، فمن الضروري أن تبحث عن كل الطرق الممكنة لاجتياز هذا الطريق المسدود. وقد يكون من بين التصرفات الممكنة في هذه الحالة تغيير موقع الاجتماع. وبطبيعة الحال، فإن تغيير مكان التفاوض لن يؤدي بالضرورة إلى حل المشكلات الحرجة التي تحول دون التوصل إلى اتفاق. ولكن الموقع الجديد قد يؤدي إلى تغيير وجهات النظر حول الخلافات التي تفصل بين الطرفين. ولهذا فبالرغم من أن تغيير مكان الاجتماع قد لا يكون علاجا شاملا، فإنه يمكن أن يخدم بوصفه بديلا لإيقاف المفاوضات كلية.

من الأسباب المرجحة الأخرى لتغيير مكان الاجتماع سبب ينشأ عن سياق بعض المفاوضات. فعلى سبيل المثال، قد يتضح أثناء أحد الاجتماعات أنه سيكون من الأسهل -لاكتشاف الحقيقة أو لأي غرض آخر- أن تعقد المفاوضات في ملعب الطرف الآخر، الأمر الذي لا يتضح دائما قبل بدء المفاوضات.

فربما يتضح مثلاً أن الأفراد والوثائق المطلوبة للإجابة على الأسئلة قد تكون متاحة بشكل أسهل عند تغيير الموقع. أو ربما ينتج هذا التغيير عن رغبة لم تكن متوقعة في معاينة المصنع أو المرافق.

ومن بين كل الدوافع الممكنة لتغيير مكان اجتماعات التفاوض، ليس هناك ما يعد أهم من الانتقال من ملعب خصمك إلى ملعبك. ومع أنه من المفضل عموماً أن تتفاوض على ملعبك ووسط جمهورك، فربما لا تنجح دائماً في إقناع الخصم بهذا في البداية. ولهذا فقد تجد نفسك توافق على التفاوض في ملعب الخصم. ولكن قد يكون من الممكن -وبخاصة في المفاوضات المطولة- أن تغير المواقع، وتنتقل إلى ملعبك.

وبطبيعة الحال، فإن إقناع خصمك بهذا يتطلب بعض المبررات. ولن يكون هذا صعباً إذا كان موقعاكما في نفس المدينة. فسيكفي في هذه الحالة اقتراح بسيط مثل: "لِمَ لا نلتقي في مكتبي غداً؟" ولكن الأمور تزداد صعوبة حين يستوجب هذا الانتقال السفر. ولهذا فلكي تحقق أي نجاح، ينبغي أن تقدم مبررات وجيهة. ولكنك قادر بلاشك على التوصل لحل بقليل من التفكير. ويعد أفضل مدخل هنا هو أن تقنع الطرف الآخر بأن تغيير الأماكن من مصلحته. ويمكن أن يأتي هذا المبرر بأشكال عديدة مثل:

- "لدينا أطنان من الوثائق التي تؤكد صحة هذه الأرقام. لنجتمع عندي إذاً في يوم الاثنين، حتى تطّلع على ما تريد من الوثائق".
- "أفضل طريقة تقنعك بقدرتنا على الوفاء بمواعيدكم النهائية الخاصة بالإنتاج هي أن تلقي نظرة بنفسك على مصانعنا".
- "لقد تكلمت مع أفرادنا في القسم الهندسي، وهم يقترحون أن تزورنا يوم الجمعة حتى يجروا لك عرضا تقديميا".
- "انظر يا مسعود، إنني لا أستطيع الموافقة على عرضك الأخير ولكنني تكلمت مع السيد منصور المنصور، وهو مستعد للاستماع إلى حجتك. لم لا تأتي إلينا إذا، لعلك توفق في هذه المحاولة؟".
- "مسعود، لقد ذكرت لك في بدء المفاوضات أنني يجب أن أرجع إلى شركتي في يوم الأربعاء. ولقد كنت أتمنى أن نفلح في التوصل إلى اتفاق الآن. دعنا نجتمع في شركتي إذا في الأسبوع القادم. وأنا واثق بأننا سنتمكن من التوصل إلى اتفاق بعد عدة جلسات قليلة".

٦٨ـ استغلال ترتيبات قاعة الاجتماعات لمصلحتك

إن القاعة التي تستخدم لعقد الاجتماع تعد عاملاً كثيراً ما يتم تجاهله، مع أنه يسهم بشكل كبير في نجاح أية جلسة تفاوض. فأي اجتماع يعقد في غرفة شديدة الحرارة أو البرودة، أو مزدحمة لن يحقق نجاحاً كبيراً على الأرجح في عيون المشاركين، وربما يكون الحظ قد أتعسك بتجربة مشابهة. إن البيئة المادية المحيطة يمكن أن تؤثر على قوة التركيز عند جميع الأفراد. ولهذا ينبغي أن تتأكد في البدء من كفاية المرافق التي ستستخدم، ومن ملاءمتها لاحتياجات الحضور.

إن العناصر البسيطة مثل المقاعد المريحة والإضاءة الجيدة يمكن أن تؤثر على نتائج المفاوضات بشكل غير مباشر. فالفرد المجبر على تحمل ظروف أقل من مناسبة لن يعجبه هذا على الأرجح في نهاية الأمر. ومثل هذا الاستياء يمكن أن يتضح في موقف الطرف الآخر أثناء جلسات التفاوض. فعلى الأقل، قد يتساءل الطرف الآخر عن تلك الصفقة التي سيحصلون عليها من طرف لا يستطيع أن يوفر لهم مقاعد مريحة. ولذا فإن الطرف الآخر قد يقرر أن يقتص لنفسه بأن يجعل من التفاوض تجربة أقل من مرضية.

بخلاف ضرورة توفير المرافق اللائقة للاجتماع، هناك بعض الميزات الاستراتيجية التي يمكنك الحصول عليها من خلال تجهيز مكان الاجتماع بالشكل اللائق. فعلى سبيل المثال، يعد ترتيب أماكن الجلوس مهماً. فمن مصلحتك أن تجلس في موقع يتيح لك السيطرة، والذي إما أن يأتي على رأس المائدة، وإما في موقع مركزي يتوسط جميع الحضور. وينبغي أن يجلس أقرب مستشاريك بجانبك، أو وراءك مباشرة، الأمر الذي يتيح لك التشاور معه همساً، أو تمرير الأوراق إليه دون أي تطفل من الحضور.

بالمناسبة، فعندما يسير الاجتماع قُدُماً، وتتغير موضوعات النقاش، سيختلف اشتراك أفراد فريقك. ولهذا ينبغي أن تحاول التخطيط مقدماً، وتبديل مقاعد أفراد فريقك أثناء الراحات. على سبيل المثال، إذا تحولت بؤرة النقاش من المسائل المالية إلى المسائل الفنية، فتأكد من جلوس خبيرك الفني على مقربة منك.

إن الإجراء الواضح الذي يضمن لك أن يجلس الجميع كل في مكانه المناسب أن تضع بعض البطاقات على الطاولة قبل الاجتماع، وإلا فسوف يدخل أفراد فريق الطرف الآخر إلى الغرفة ويجلسون حيثما يشاءون. ولذا فحتى إذا كان الجميع يعرفون بعضهم بعضاً، فلا يستحب أن تهمل هذا الإجراء. قد يكون من الأفكار الجيدة أيضاً أن تجعل أفراد فريقك يجلسون في قاعة الاجتماعات قبل وصول مجموعة الخصم. وبهذه الطريقة ستكون ترتيبات الجلوس قد ضمنت مسبقاً.

تلميح: عندما تتفاوض في ملعب خصمك، لن تكون لك سيطرة في الغالب على ترتيبات الجلوس. أما إذا أتيحت لك الفرصة لانتزاع المقاعد، فاسع بسرعة لاحتلال رأس مائدة المفاوضات. أما إذا لم يكن هذا ممكناً، فاجلس على الجهة المقابلة من الطاولة، حتى تمنح نفسك مكانة مساوية لخصمك.

تحذير: عندما يتطرق الأمر إلى مسألة ترتيبات الاجتماعات، قد يظن البعض -في محاولة منهم للابتكار- أن جعل ظروف الاجتماع لا تطاق قد يمنحهم ميزة تكتيكية. فعلى سبيل المثال، ربما يؤدي جو الحجرة شديد الحرارة أو البرودة إلى قطع الطريق على تطويل المفاوضات. إن هذا قد ينجح، ولكن في حالات نادرة. ولكن في غالب الأمر، يشتمل التصعيب المتعمد لظروف الاجتماع على مخاطر أكثر من الفوائد. ولذا يعد من الحكمة عموماً أن تتجنب هذه الحيلة.

٧ـ٨ مَنْ وماذا تصطحب معك حين تتفاوض خارج ملعبك

عندما تتفاوض سواء على ملعب خصمك، أو على أرض محايدة، ينبغي أن تأخذ في اعتبارك حجم ونطاق فريق التفاوض الذي سيصحبك. ولا حاجة لأن تقول إن أي تفاوض واسع النطاق لا يجب أن تدخل فيه الحسابات المالية التي يمكن أن تحدد من يجب ومن لا يجب أن يذهب للمفاوضات. فتوفير قدر من نفقات السفر يمكن أن يلتهمه بسرعة أي خطأ لم يكن ليحدث مع وجود الأفراد ذوي الخبرة المطلوبة.

وعلى الجانب الآخر، فلا يعد من مصلحتك أن تصطحب عدداً من الأفراد يجعل حجم حاشيتك يعادل حجم الحضور في معاهدة صغيرة. لأنه ليس من الصعب فقط أن تدير فريقاً تفاوضياً يتكون من عدد كبير من الأفراد، ولكن لأن الطرف الآخر سيستجيب لهذا بزيادة عدد أفراده أيضاً. والنتيجة الحتمية لذلك هي أن التوصل إلى اتفاق سيستغرق وقتاً أطول مما إذا كان حجم الفريقين أصغر.

ومع أن حجم فريقك التفاوضي سيحدده عدد الأفراد الذين تصطحبهم معك، فإن الأمر مختلف بالنسبة لخصمك. ونتيجة لذلك، يمكن أن تواجه محاولة للتخويف من خلال عدد الأفراد فحسب، الأمر الذي قد يؤدي إلى لعبة من ألعاب القوة يحضر فيها الطرف الآخر جيشاً صغيراً إلى مائدة المفاوضات. ومن الوسائل التي تجنبك هذه الحيلة الاتفاق مسبقاً على عدد الحضور من كل طرف.

يعد من مصلحتك عموماً أن يكون معك أفراد يعادلون كفة الخبراء الذين يستعين بهم الطرف الآخر على مائدة المفاوضات. وببساطة شديدة، فإذا كان الطرف الآخر يستعين بخبير في السمعيات

حتى يبرر موقفهم الفني، فمن مصلحتك أن يكون معك خبير مواز حتى يفنّد الحجج والتوكيدات الفنية المبهمة، وإلا فسوف تتعرض لكل أنواع الادعاءات المبالغ فيها، والتي لا تعرف كيف ترد عليها. إن مثل هذا التكتيك يمكن أن يضعك بسرعة على جانب الدفاع، المركز الذي لا يفضل أن تكون فيه.

وبالإضافة إلى عدد الأفراد الذين تصحبهم معك في أي تفاوض خارج ملعبك، هناك عدة محاذير إجرائية يجب أن تراعيها عندئذٍ. أولاً، تعد جميع المفاوضات عرضة للتقلبات والتغيرات. ولهذا، فقد تجد نفسك فجأة -أثناء أية جلسة تفاوض- في حاجة إلى التشاور مع فرد لم يحضر معك. ولذا ينبغي أن تتأكد -قبل مغادرة الشركة- من إمكانية الوصول لأي فرد قد تتصل به حين تحتاج إليه.

قد يكون من المحبط فعلاً أن تعجز عن الوصول إلى الفرد الذي تحتاج إليه عبر الهاتف بينما تحاول التغلب على نقطة إشكالية في المفاوضات. فسوف تكون عندئذٍ مضطراً للتقدم دون النصيحة التي تريدها، أو لإبطاء تقدم المفاوضات إلى أن تتمكن من الحصول على المعلومات التي تحتاج إليها. قد لا يبدو هذا الأمر شديد الأهمية، وكثيراً ما لا يُعد كذلك. ولكن إذا تعثرت المفاوضات لتأخر في الوقت، فقد تظهر عناصر أخرى أثناء فترة التوقف تزيد الطين بلة. ولاشك أنه كلما كان بإمكانك أن تحافظ على سير المفاوضات بسلاسة، ازدادت سهولة التوصل إلى اتفاق. ولهذا فإن مراعاة التفاصيل الثانوية تعد أكثر أهمية مما قد يبدو الأمر في المفاوضات.

وفيما يتعلق بالتفاصيل، يعد من الجدير بالذكر أن كل أوراقك المتعلقة بالتفاوض ينبغي أن تكون في حقيبة يدك أثناء التنقل. وقد تود أيضاً أن تأخذ معك كمبيوتراً حضنياً خفيف الوزن و/أو فاكساً محمولاً. وبطبيعة الحال، فإن تجهيزات العمل ستجدها متاحة للمسافرين في فنادق المدن الكبرى. أما النقطة المهمة، فهي أن تتأكد من وجود كل ما قد تحتاج إليه قبل الرحلة. فبهذا لن تواجهك أية مفاجآت يمكن أن تسبب مشكلات لا داعي لها. وفي نهاية الأمر، فإن المفاوضات بها ما يكفي من الصعوبات، بحيث لا يصبح من الحكمة أن تضيف إلى أحمالك صعوبات أخرى يمكن تجنبها.

٨ـ٨ أهمية وضع جدول أعمال للاجتماع

يعد من المهم قبل أي تفاوض أن تعد جدول أعمال مفصلاً يشتمل على الموضوعات التي ستتم تغطيتها. وفي هذا الشأن، يعد من المفيد أن تدرج بعض الأسئلة المحورية التي يحتمل أن يطرحها الطرف الآخر، مع إجاباتها المناسبة. إن هذه الخطوة ستتيح لك أن تجيب على التساؤلات الخاصة بمركزك بقدر أكبر من الثقة. ونتيجة لذلك، ستكون أسرع في الإجابة وأكثر إقناعاً، الأمر الذي يضيف درجة من المصداقية التي تنعدم حين يضطر الفرد إلى التفكير طويلاً في إجابة و/أو طلب النصح من الآخرين قبل الإجابة.

ينبغي أن تعد جدول أعمالك بالتشاور مع كل أفراد فريقك التفاوضي. ويعد هذا مهماً لأن من مصلحتك أن يمثل الجميع جبهة موحدة عند الجلوس للتفاوض. تأكد أيضاً -كجزء من وضع جدول الأعمال- أن توزع المسئوليات على الأفراد بحيث يعرف كل منهم المجال الذي سيجيب على الأسئلة فيه عند بدء المفاوضات. وتؤدي هذه الخطوة إلى تجنب إمكانية إصدار الافتراضات، الأمر الذي يجعل أفراد الفريق يناقضون بعضهم بعضاً بشكل عفوي، مما لا يعد من مصلحتك ومن مصلحة خصمك. وإليك قائمة بالعناصر التي يجب أن توضع في جدول أعمالك:

- تاريخ الاجتماع وموعده ومكانه.
- أسماء ووظائف أفراد الفريق الآخر (ينبغي تنسيق هذا الأمر مع الطرف الآخر مسبقاً).
- أسماء ومهام كل من أفراد فريقك. كن محدداً بشأن المسئوليات المنوط بها كل فرد.
- هدفك من التفاوض.
- الأسئلة التي قد يطرحها الطرف الآخر، وكيفية التعامل معها.
- الأسئلة التي تريد إجابة لها من الطرف الآخر حول عرضه.
- التنازلات التي يمكن تقديمها عند الضرورة للتوصل إلى اتفاق.

إن حجم جدول أعمالك سيتفاوت بالطبع بناء على درجة تعقيد التفاوض، والخبرة التفاوضية التي يتمتع بها أفرادك. كما أن أهمية وضع جدول أعمال لا تتمثل في إعداد سيناريو كي تطبقه بقدر ما تتمثل في التأكد من تطبيق كل الأمور كما خططت لها فيما قبل التفاوض. وكثيرا ما يتم التغاضي عن أهمية جدول الأعمال، حيث إن اجتماعات التفاوض لا يسهل عقدها وفق نسق محدد سلفا كاجتماعات العمل عموما.

٨ـ٩ أفضل طريقة لاستهلال اجتماع التفاوض

إن التفاوض يمكن أن يسير بسلاسة كبيرة إذا كان لديك الإطار الفكري المناسب الذي يتيح لك أن تستهل الاجتماع بالشكل المناسب. وعلى أقل تقدير، يعد من المفيد كثيرا أن تكون مستريحا ويقظا. ولا حاجة لأن نقول إن هذا يعني أن تنعم بليلة مريحة حتى تبدأ اليوم بانتعاش. إن هذا الشرط يمكن التغاضي عنه أحيانا مع أنه يعد شرطا أساسيا. وكثيرا ما يحدث هذا حين يمتد الإعداد للمفاوضات حتى اللحظات الأخيرة. أما ما يتم التغاضي عنه، فهو أن التركيز على التأكد من الاستعداد الجيد للمفاوضات قد يجعلك تصاب بحالة من الإرهاق في اليوم التالي تجعلك لا تعرف

حتى ما تتكلم عنه. ولهذا ينبغي أن تتأكد من الحصول على قسط من الراحة بعد الإعداد للتفاوض، حتى تكتسب القدرة الجسدية والذهنية على الاحتمال التي تتيح لك أن تمثل مركزك بالشكل اللائق.

إن التفاوض خارج ملعبك يمكن أن يجعلك تدخل قاعة الاجتماعات في حالة لا تعد من أفضل حالاتك. ويمكن أن ينتج هذا الوضع إما عن التخطيط غير الجيد للسفر بحيث لا تحصل على كفايتك من الراحة، وإما عن قضاء ليلة أطول من المتوقع في المدينة مع فريقك التفاوضي. ينبغي إذاً أن يؤجل أي احتفال حتى انتهاء المفاوضات. وبهذه الطريقة ستكون لديك فرصة أفضل في الحصول على شيء يستحق الاحتفال.

أما عن بدء المفاوضات، فحاول أن تستهل الاجتماع بشيء من المزاح، الأمر الذي يساعد على تخفيف التوتر عند كلا الجانبين. وعلاوة على ذلك، فعندما تبدأ المناقشات في الاحتدام، لا تبدأ أنت بانتقاد عرض الطرف الآخر، فهذا النقد لن يؤدي إلا لزيادة مستوى التوتر. حتى وإن كان الغرض المبدئي لخصمك غير مقبول كلية، فإن الأسلوب الذي ترفضه به له أهمية كبيرة ومغزى. فمن الأفضل ألا توصل انطباعاً بأن هذا العرض سيئ من جميع الجوانب. قل مثلاً: "إن عرضك يعجبنا عموماً، ولكننا نود أن نرى..."، وذلك بدلاً من ذكر شيء سلبي تماماً مثل: "إن عرضك مجحف. بل إنه مهين".

إن هذا العرض ليس إلا عرضاً افتتاحياً في المقام الأول. ولذا فما لم يكن الطرف الآخر مفاوضاً ساذجاً، يعد من غير المرجح أن يقدم لك عرضاً مبدئياً تقبله على الفور. وفي نهاية الأمر، يعد هذا هو ما تتفاوض من أجله. فإذا لم يكن هناك شيء مهم تناقشه، فإن الصفقة كلها كان يمكن التفاوض عليها عبر الهاتف. ولهذا فإن الرفض الفظ للعرض لا يخدم أي غرض سوى إثارة غضب الطرف الآخر.

بالإضافة إلى ذلك، فإن أسلوبك في استهلال الاجتماع سوف يحدد طابع عملية التفاوض بالكامل. ونتيجة لذلك، فإن القليل من الدبلوماسية في البداية سيساعدك في خفض مستوى العداء طول فترة التفاوض. وبطبيعة الحال، فإن الأمور قد تزداد حدة في النهاية. ولكن كلما قل مستوى الغضب الذي يظهر في أية جلسة تفاوض، أصبحت أفضل حالاً على المدى البعيد.

٨-١٠ تسع خطوات لعقد جلسة تفاوض ناجحة

إن وضع الأساسيات التالية في الاعتبار سيساعدك في تحقيق الاستفادة القصوى من أي اجتماع تفاوضي:

١. لا تدعُ إلا الأفراد الذين تحتاج إليهم. واحتفظ بخبرائك على خطوط التماس لحين الحاجة إليهم. حاول دائماً أن تتفق مع خصمك على عدد الحضور.

٢. حاول أن تحدد موعد الاجتماع وفق ما يريح الطرف الآخر. فكلما زاد الإكراه الذي تمارسه على الطرف الآخر قبل بدء المفاوضات، زاد الإكراه الذي يمارسه عليك بعدما تبدأ المفاوضات. ولذا، فإن قليلاً من اللياقة في البداية يمكن أن يعود عليك بفوائد جمّة.

٣. لا تجعل الاجتماع يخرج عن مساره. وعندما تبدأ المناقشات في الابتعاد عن الموضوع مركز النقاش، تدخل واطرح سؤالاً يعيد النقاش إلى نصابه.

٤. لا تفقد السيطرة على مشاعرك، حتى وإن تعرضت للإثارة.

٥. عيّن فرداً من فريقك لتدوين الملحوظات، حتى لا يضيع أي شيء يقال عند خلط الأوراق.

٦. استمع بانتباه حين يعرض الطرف الآخر حجته. ولا تقفز للرد حتى تفنّد كل ما يقال ولا توافق عليه. فإذا واصلت مقاطعة الطرف الآخر، فربما لا تسمع شيئاً يعد في مصلحتك. كما أن هذا يشجع الطرف الآخر على مقاطعتك حين تتحدث. ولكن إذا كنت تستمع للطرف الآخر بأدب، فسوف يمكنك أن تقول حين يقاطعك: "لقد استمعنا إلى عرضكم التقديمي، وسوف نقدر لكم أن تستمعوا لنا في المقابل".

٧. حدد التفاصيل الخاصة بـ "مَنْ سيقوم بماذا؟" عن طريق توفير أي اقتراحات بديلة متفق عليها أو أي وثائق أخري.

٨. لخّص ما تم إنجازه في نهاية كل جلسة تفاوضية. احصل على اتفاق أيضاً حول ما سيدرج في جدول الأعمال عند استئناف الاجتماع.

٩. عند انتهاء المفاوضات، اتفق على من سيقوم بتدوين الوثيقة المكتوبة. تطوع أنت لهذه المهمة. فإذا قمت أنت بكتابة هذه الوثيقة، فسوف تتحكم في محتواها. وبالمناسبة، لا يعد هذا الأمر ثانوياً (انظر القسم ١٦-٣ لمزيد من التفاصيل حول هذا الأمر).

٨ـ١١ كيف تسيطر على الاجتماع دون أن يدرك أحد ذلك

من مصلحتك أن تتمتع بأكبر قدر ممكن من السيطرة على اجتماعات التفاوض، حيث إن هذا يتيح لك السير قُدُماً نحو تحقيق أهدافك. ولكن محاولة السيطرة على المناقشات على المكشوف

ستؤدي إلى مقاومة الطرف الآخر. ولهذا فإن هدفك الأقصى يتمثل في السيطرة على الاجتماع دون أن يتضح هذا. إن هذا لا يعد سهلاً، ولكنه ممكن فقط إذا شرعت فيه بالطريقة السليمة.

أول خطوة هي أن تؤكد على نفسك بحزم من بداية الاجتماع. فالبدء بقوة سيساعدك على فرض سطوتك. ولكن ليس من مصلحتك أن تتسم بالسلبية، حيث إنها ستؤدي فوراً إلى إيجاد جو عدائي. ولهذا السبب ينبغي أن تحاول قدر الإمكان أن تبدأ عرضك التقديمي بلمحة عن قدرتك على حل إحدى المشكلات للطرف الآخر. وفي الحقيقة، فكلما كان بإمكانك أن تعرض المزيد فيما يختص بتسوية الخلافات بين المراكز التفاوضية، ازداد استماع الطرف الآخر لك.

إن اتخاذ هذه الخطوة يؤدي أيضاً إلى إكساب كل ما تقوله المصداقية، وإلى التأكيد أنك تنوي العمل على تسوية كل الخلافات. بل ربما يكون من مصلحتك أن تقف وأنت تبدأ في عرض لمحتك الافتتاحية، وذلك حتى تضع مزيداً من التوكيد على ما تقول. وعندما تسير الاجتماعات قُدُماً، حاول أن تكون أنت من يقترح راحات القهوة والغداء، وفترات التوقف اليومية في الاجتماعات. إن هذا لا يؤكد على سيطرتك فحسب، وإنما يتيح لك أيضاً أن تحصل على الراحات حين تحتاج إليها لأسباب استراتيجية، عندما يكون الاجتماع لا يسير في مصلحتك على سبيل المثال.

لكل عملة وجهان بالطبع، ولاشك أن الطرف الآخر سيرغب أن تكون له كلمة. وهنا يُرجَّح أن يفلت زمام الاجتماع من يدك. فمن مصلحتك بالطبع أن تستمع لعرض الطرف الآخر التقديمي، حيث إن التوصل إلى اتفاق يستوجب وجود طرفين. ولكن إذا وصلت إلى نقطة لا يذكر فيها أي شيء جوهري، فعليك أن تعيد التأكيد على سلطتك بطرح الأسئلة. حاول أن تتخير عناصر معينة تعد الإجابة عليها صعبة على أفضل تقدير، الأمر الذي قد يضع الطرف الآخر على الجانب الدفاعي غالباً، ويتيح لك التأكيد على سطوتك من جديد. وفي حقيقة الأمر، فإذا طرحت سؤالاً به ما يكفي من الصعوبة، فإن المفاوض الآخر قد يشعر بالراحة حين يترك لك زمام النقاش.

على وجه العموم، يأتي الإمساك بزمام اجتماع التفاوض على أفضل نحو من خلال: (١) الاستعداد لأي طارئ، (٢) الاحتفاظ باليقظة والاستعداد للتأكيد على ذاتك عند أي فرصة لذلك.

ملحوظة: عندما يطرح الطرف الآخر أي أسئلة غير متوقعة، ينبغي أن يكون القائد هو من يبادر بالإجابة. أحط أفرادك علماً بهذا مسبقاً حتى لا يحدث أي ارتباك بشأن هذا الأمر. أما إذا كنت تريد أن يجيب واحد من خبرائك على الأسئلة، فينبغي أن تتخذ أنت هذا القرار بوصفك قائداً للفريق، وإلا فسوف يفلت من يدك زمام السيطرة على المناقشات.

كثيراً ما تكون أفضل إجابة على أي سؤال غير متوقع هي شيء مبدئي أو مبهم مثل: "سندرس هذا الأمر ثم نرجع إليكم بالرد". يؤدي هذا الرد إلى تجنب الإجابات الخطأ و/أو المضللة التي قد

تضطر إلى التنصل منها فيما بعد. وفي الحقيقة، فإن بعض الأسئلة قد لا تذهب أحياناً لأبعد من قطعك وعداً بالرد عليها لاحقاً. وتعد هذه الإجابة مفيدة على وجه الخصوص إذا لم تكن لديك إجابة جيدة تقدمها، سواء الآن أو لاحقاً. قد لا يبدو من الواقعي أن أحداً سيطرح سؤالاً دون متابعته لاحقاً إذا لم يحصل على إجابة. ولكن الأسئلة تطرح أحياناً بصورة حميدة ودون إدراك لتأثيرها. ونتيجة لذلك، فإذا لم يكن للسؤال مغزى، فهناك احتمال قوي يشير إلى أن الطرف الآخر لن يدرك و/أو يهتم إذا لم يحصل على إجابة.

٨ـ١٢ الشراك التي تنطوي عليها المفاوضات عبر الهاتف

إن الهاتف يعد بالطبع أداة قياسية للمفاوض. ولذا فإن العديد من المعاملات الروتينية المتكررة التي يقتصر التفاوض فيها على السعر و/أو إجراءات التسليم تتم معالجتها كلية عبر الهاتف و/أو الفاكس. أما في المفاوضات الأكثر تعقيداً، فإن الهاتف سيستخدم على الأرجح بوصفه عاملاً مساعداً للمفاوضات وجهاً لوجه. وفي حقيقة الأمر، فإن إجراء المفاوضات المطولة عبر الهاتف كلية له عيوبه ومشكلاته.

أولاً، لا يتسم الهاتف بالصبغة الشخصية بطبعه. ولهذا فإن التفاوض عبر الهاتف لا يتيح لك الفرصة لاستغلال قوة شخصيتك في إجراء عرضك التقديمي. وهناك عقبة أخرى، وهي أن الهاتف لا يتيح لك ملاحظة الطرف الآخر. ونتيجة لذلك، فإنك لن تستطيع تمييز الفروق الطفيفة التي يمكن أن تكشفها لك لغة الجسد وتعبيرات الوجه. وبصراحة، فإن الكذب والمبالغة يسهل القيام بهما في غياب الاتصال بالعين. لا تعتمد إذاً على الهاتف كلية في التفاوض على أي شيء بخلاف المعاملات الروتينية.

وعلى الجانب الآخر، يعد الهاتف شديد النفع بوصفه جزءاً من استراتيجيتك التفاوضية الشاملة. فالعديد من المفاوضات تشتمل على قدر كبير من الجذب والشد، الأمر الذي يستوجب عقد عدد من الاجتماعات بطول فترة زمنية معينة. وبينما يمكن حل الكثير من المسائل في الاجتماعات الشخصية، فإن الكثير من المعلومات التي تسهم في الاقتراب من الاتفاق تنقل عبر الهاتف.

على سبيل المثال، يعد من المفيد أن تستخدم الهاتف إذا كنت تريد تقديم عرض لا تفضل تقديمه بشكل شخصي. فإذا كنت تنوي مثلاً أن تعرض شيئاً سيرفضه الطرف الآخر على الأرجح؛ فمن غير العملي أن تعقد اجتماعاً لهذا الغرض. أما بتقديمك لهذا العرض عبر الهاتف، فسيمكنك أن تحدد مستوى المقاومة عند الطرف الآخر. وإذا لم يكن مستوى المقاومة مرتفعاً كما كنت تتوقع، فربما يمكن عقد اجتماع لمناقشة الاحتمالات الممكنة.

من المفيد أيضاً أن تستخدم الهاتف في تقديم طعم مغر للطرف الآخر. فاستخدام الهاتف في تقديم عرض مبدئي يتيح لك الفرصة لعقد اجتماع للمتابعة والتأكيد على هدفك. وبطبيعة الحال، فإن هذا التكتيك سينجح فقط إذا تحققت فيه التوقعات التي توصلت إليها من خلال المكالمة الهاتفية. باختصار، لا تعد في الهاتف بأكثر مما يمكنك الوفاء به وجهاً لوجه.

تحذير: سيتم بالطبع إجراء العديد من التفاصيل الروتينية المتعلقة بالتفاوض عبر الهاتف. كما يشتمل هذا الأمر على نقل المستندات التي يمكن أن تزيد من سرعة العملية من خلال الفاكس. ولكن لابد من الحرص عند استخدام الفاكس كجزء من عملية التفاوض، فقط لسهولة استخدامه. فسرعة الفاكس وسهولة استخدامه يمكن أن تؤدي إلى الإهمال فيما يتعلق بما يتم إرساله. ولهذا ينبغي اتخاذ بعض المحاذير لمراقبة أية وثائق تفاوضية ترسل بالفاكس. وكما هي الحال مع أية وسيلة للإرسال والاستقبال، ينبغي هنا الحصول أولاً على موافقة قائد فريق التفاوض أو من ينوب عنه. وستؤدي هذه الخطوة إلى تفادي أخطاء قد توصف بأنها محرجة على أحسن تقدير، وبأنها باهظة الثمن على أسوأ تقدير.

الفصل ٩

تكتيكات أساسية لمائدة المفاوضات

سوف تتعرض على مائدة المفاوضات لتشكيلة واسعة من التكتيكات، التي تهدف جميعا إلى إكساب خصمك اليد العليا. ولذا فإن كيفية الدفاع عن نفسك في مواجهة تلك التكتيكات ستؤثر على مسار المفاوضات، وعلى نتيجتها النهائية أيضا.

إن هدفك العام هو أن تبقي المفاوضات على مسارها السليم، وتواصل المسيرة بأسلوب منظم نحو إنجاز أهدافك التفاوضية. وقد يتطلب هذا الأمر قدرا من الدبلوماسية في مواجهة العداء من جهة، ومهارة في عرض موقفك من الجهة الأخرى. ولذا يتعامل هذا الفصل مع كيفية تحقيق هذه الأهداف بأفضل شكل.

٩-١ تقييم نفوذ المفاوض الآخر

ربما تتذكر أن القسمين ٣-٥ و ٣-٦ كانا يناقشان أهمية تحديد السلطة التفاوضية التي يتمتع بها خصمك، بالإضافة إلى تحديد صانعي القرار من وراء الستار. ويتمتع هذا الأمر بأهمية مستديمة،

حيث إنك إذا لم تكن تعرف أين تكمن سلطة الموافقة على أي اتفاق، فإنك قد لا تحقق شيئا سوى الدخول في دائرة مفرغة. وبطبيعة الحال، وكما بينا سابقا، فإن الشخص الذي تتفاوض معه قد لا يكون هو صاحب السلطة النهائية في الموافقة على التعاقد. إن هذا الموقف شائع، وبخاصة في الشركات الكبرى حيث يعد الحصول على موافقة المستويات الإدارية الأعلى هو القاعدة وليس الاستثناء. وفي حقيقة الأمر، فحتى الاتفاقات التي يتفاوض عليها أفراد من المستويات العليا، فإنها كثيرا ما تخضع للفحص والمراجعة قبل البدء في تنفيذها.

ولكن حتى إذا كان المفاوضون لا يتمتعون بالسلطة اللازمة، فإن مدى تأثيرهم على أصحاب سلطة القبول أو الرفض لأي اتفاق يعد مهما وذا مغزى. ولذا فحتى إذا كان عليك أن تقنع المفاوض الآخر بمزايا عرضك، فإن هذا يأخذك لنصف الطريق فقط فعندئذ سيكون عليك أن تعتمد على براعة المفاوض الآخر في إقناع رؤسائه بالاتفاق. ولهذا يعد من المهم أن تقيم النفوذ الذي يتمتع به خصمك في الشركة التي يمثلها، وإلا فلن يكون لديك دليل مطمئن يوضح ما إذا كانت جلسة التفاوض هي نهاية الأمر، أم أنها مجرد جولة تمهيدية ستتوجب إعادتها مع رؤساء المفاوض الآخر.

ولذا ينبغي أن تحدد –حتى قبل أن يبدأ التفاوض– ما إذا كان المفاوض الآخر يتمتع بالسلطة الكافية لاتخاذ القرار النهائي. وإذا لم يكن يتمتع بهذه السلطة، ينبغي أن تحدد صاحب الكلمة الأخيرة. إنك ستسمع على الأرجح –كما يحدث في كثير من الحالات– أنه لابد من إجراء مراجعات على مستوى أعلى. إذا حدث هذا الأمر، فاحتفظ لنفسك بحق المراجعة على مستوى أعلى في شركتك أيضا، وذلك كما وضحنا في القسم ٣–٥. تعد هذه الخطوة إجراء وقائيا جيدا ضد استخدام السلطة الأعلى كمجرد حيلة للحصول على مزيد من التنازلات منك بعدما تعتقد أنك توصلت إلى اتفاق. أو بعبارة أخرى، فإذا كان الطرف الآخر يلعب لعبة موافقة الجهات الأعلى، فمن مصلحتك أن تكون في مركز يتيح لك إبطال هذه الحيلة.

بمجرد أن تقرر أن الاتفاق الذي تم التفاوض عليه سيتعرض لمراجعة وتصديق الجهات الأعلى، عليك أن تفكر عندئذ في مدى القوة التي يتمتع بها المفاوض الآخر. فإذا كنت تتعامل مع فرد لا حول له ولا قوة، فربما تكون أفضل حالا بأن تصر منذ البداية على أن يشترك في المفاوضات فرد يتمتع بسلطة قطع الالتزامات. ولكن هذا موضوع حساس، حيث لا يعد من مصلحتك أن تبدو كما لو كنت تملي على الطرف الآخر ما يجب عليه القيام به، وبخاصة إذا كان من الممكن أن يتعامل الطرف الآخر مع مصدر غيرك.

تأكد إذا من كونك قادرا على إنجاح هذا الطلب قبل فتح الموضوع. وحتى عندئذ، ينبغي أن تتمتع بقدر من الدبلوماسية، وذلك بأن تقول شيئا مثل: "مسعود، مادام منصور المنصور لابد أن يصدق على الاتفاق في النهاية، ألن يكون من الأفضل أن نشركه معنا من البداية؟" يمكن أن ينجح هذا المدخل أو أي مدخل مشابه. ولكن إذا لم ينجح هذا المدخل، فلن يكون لديك خيار سوى البدء في المفاوضات، وترقب الأمور. وبطبيعة الحال، فإذا وصلت الأمور إلى طريق مسدود بسبب قلة حيلة المفاوض الآخر، يمكنك حينئذ أن تصبح أكثر إصرارا.

عند تقييم قوة المفاوض الآخر في إقناع رؤسائه بالاتفاق، انظر إلى عوامل مثل خبرته ومركزه في الشركة. راقب أيضا بعض المفاتيح التي تشير إلى أن هذا الفرد ربما يتمتع بقوة جوهرية بخلاف ما يمكن توقعه من فرد يشغل وظيفة كوظيفته. يعد من الأمثلة الواضحة أي فرد يتمتع لسبب أو لآخر باتصالات قوية بصانعي القرار في الشركة. وعلى أي حال، فإن القوى الإقناعية التي يتمتع بها المفاوض تعد عاملا حرجا في دفع أي تفاوض نحو التوصل إلى اتفاق.

بعيدا عن تحديد السلطة الحقيقية أو الظاهرة للمفاوض الخصم، فإن المشكلة الأكثر شيوعا، والتي ستواجهها في هذا المجال هي محاولة استخدام تصديق الجهات العليا كحيلة لدفعك إلى تقديم المزيد من التنازلات، وذلك مثلما تنص المقولة المعتادة: "إن رئيسي لن يقبل ٨٠٠٠٠ دولار، ولكننا يمكن أن نقبل ٩٩٠٠٠ دولار".

كثيرا ما تستخدم هذه الحيلة حتى عندما تكون لدى المفاوض الآخر بالفعل السلطة الكافية للتوصل إلى اتفاق نهائي. أما الخطأ الشائع الذي يمكن أن تقع فيه عند حدوث هذا الأمر، فهو الاستمرار في التفاوض، حيث إن هذا سيمثل قبولا ضمنيا لتوكيدات المفاوض الآخر. وبمجرد أن يحدث هذا، سيحاول خصمك على الأرجح أن ينتزع منك مزيدا من التنازلات عن طريق استغلال حق الفيتو الذي يتمتع به رئيس خفي على كل عرض تقدمه. وقد يستمر هذا الأمر إلى أن تهدد في النهاية بالانصراف وترك التعاقد. وعندئذ فقط سيتم التوصل إلى اتفاق. وفي نفس الوقت، ستكون هذه الحيلة قد نجحت في زيادة مقدار العرض الذي تقدمه بصورة جوهرية.

إن أفضل طريقة لمعالجة حجة "إن رئيسي لن يقبل هذا" هي أن تصر على قيام صانع القرار الغائب هذا بدور فعال في المفاوضات. قل شيئا مثل: "انظر، إذا كان منصور لا يوافق على عرضي، فلابد أن يأتي إلي لأسمعها منه صراحة. إنني أريد أن أتعرف على اعتراضاته مباشرة، لأنني مقتنع بأن موقفي منصف". أما إذا رفض المفاوض الآخر طلبك، فقل له: "حسنا، سيبقى عرضي كما هو إلى أن يخبرني من يعترض عليه بأسباب اعتراضه بنفسه".

يجبر مثل هذا المدخل المفاوض الآخر على: (١) إشراك رئيسه في المفاوضات، (٢) إيقاف المفاوضات، أو (٣) قبول العرض الذي تقدمه، والذي كان يدعي أن سلطاته العليا تعترض عليه. وإذا كان الخيار هو الأخير، فستعلم أن الطرف الآخر كان يلعب لعبة معك. أما إذا لم يكن الخيار هو الأخير، فمن المرجح أن يظهر فرد من مستوى أعلى ويحاول أن يقنعك بأن عرضك غير مقبول.

من البدائل المتاحة للمفاوض الآخر أن يوقف المفاوضات معك، ويجعل رئيسه يحاول التفاوض على الاتفاق مع مستوى أعلى. وبصرف النظر عن التهديدات، فإذا كنت قد قدمت أفضل عروضك، فارفض أن تتزحزح عن موقفك. فالاتفاقات لا يتم التوصل إليها دائما في المفاوضات إلا عندما يقتنع أحد الطرفين أو كلاهما بأن الطرف الآخر قد بلغ حده الأقصى. ومع هذه الحيلة والحيل الأخرى، كثيرا ما ستجد أن الاتفاقات لا يتم التوصل إليها إلا عند الوصول إلى نقطة يبدو عندها أنه لن يكون هناك اتفاق من الأصل.

عندما يرفض ما يتم التفاوض عليه على مائدة المفاوضات على أساس أن السلطة الأعلى لن توافق على الصفقة، كثيرا ما يمارس حق الفيتو المزعوم هذا من خلال أحد الرؤساء، ولكن هناك تنويعات على هذا الوتر. فالخبراء الفنيون والمحاسبون والمحامون ومجالس الإدارة ورؤساء البنوك يستخدمون جميعا في المواقف المختلفة كحجة لعدم التوصل إلى اتفاق. وبطبيعة الحال، فإن هذا قد يكون صحيحا. ولكنك ما لم وإلى أن تتحقق من صحة هذا الادعاء بنفسك، لن تعلم على سبيل اليقين ما إذا كان هذا الادعاء يعد حيلة أم لا. وحتى عندما تتحقق بنفسك من صحة الادعاء، لا يمكن أن تكون على يقين دائما، على الأقل إلى أن يتم التدقيق في الاعتراض، وتتقرر صحته من فرد يتمتع بخبرة موازية للطرف الآخر في مجموعتك.

إن تكتيك استخدام طرف ثالث كحجة للاعتراض على أي عرض يعد شائعا بدرجة تجعل من المهم أن تلقي نظرة على مثل هذا السيناريو حتى تحدد أفضل أسلوب للتعامل معه.

الخلفية

مسعود المسعود -وهو مشتر لشركة تصنيع صغيرة- يتفاوض مع منصور المنصور -وهو مدير للعقود لإحدى شركات التوريد- على شراء مواد خام تستخدم في عملية التصنيع. وتجرى هذه المفاوضات في ملعب المورد.

حيلة "إن الرئيس يقول لا"

بعد مفاوضات مطولة ضيقت الفجوة التي تفصل بين مراكز التفاوض، يقدم مسعود عرضا قيمته ٤٥٠ ألف دولار مقابل المواد الخام التي ستشترى. ويقول منصور إن المبلغ يبدو جيدا، ولكنه ينبغي

أن يرجع إلى رئيسه أولا. ولذا فإنه يغادر قاعة الاجتماعات، ثم يرجع بعد حوالي عشر دقائق. ثم يسير الحوار كما يلي:

منصور: "لقد راجعت أسعد الأسعد (رئيسه)، الذي أخبرني بأننا لا يمكن أن نقبل مبلغا أقل من ٥٥٠ ألف دولار. ولكنني أخبرته بأنك لن تتزحزح عن موقفك. ولذا قال لي إننا سنتحمل نصف الخسارة ونتفق على نصف مليون دولار، بعدما تبين لنا أنك عميل جيد".

مسعود: "مستحيل، فقد اشترينا نفس هذه الكمية في العام الماضي مقابل ٤٢٠ ألف دولار. ولذا فإن ٤٥٠ ألف دولار هو أفضل عرض عندي، وقد قلت لك هذا منذ ساعة مضت".

منصور: "إنني أعلم يا مسعود، ولكن..." (ثم يدخل مسعود ومنصور في جدال آخر لخمس وأربعين دقيقة أخرى، ولكن مسعودا يرفض التزحزح عن موقفه).

منصور: "انظر، لنحاول مرة أخرى" (ينصرف منصور، ثم يرجع ويقول) "إن السيد أسعد كان ميالا للرفض، ولكنني أقنعته بالموافقة على ٤٨٠ ألف دولار. دعنا نسوي الأمور إذا قبل أن يغير رأيه".

مسعود: يبدو عليه الغضب ويقول: "منصور، إنني لا أرى جدوى من الاستمرار. كما أن لدي طائرة ينبغي أن ألحق بها في غضون ساعتين. إذا كان رئيسك لا يريد هذه الصفقة، فمن الأفضل أن يأتي إلي ويخبرني بهذا بنفسه الآن، وإلا انصرفت لحال سبيلي".

منصور: "انتظرني إذا، سأرجع حالا" (يرجع منصور بعد خمس دقائق ومعه أسعد الأسعد).

أسعد: يصافح مسعودا، ثم يجلس ويقول: "ما المشكلة إذا يا مسعود؟".

مسعود: "ليست لدي مشكلة. فقد عرضت ٤٥٠ ألف دولار، وهذا أفضل ما لدي، فهو يزيد بمقدار ٣٠ ألف دولار على ما دفعناه مقابل نفس الكمية في المرة السابقة. وإذا لم تكن لتقبل هذا العرض، فلا جدوى من مواصلة المناقشات".

أسعد: "ولكن التكاليف التي نتحملها قد ارتفعت بصورة ملحوظة عن العام الماضي يا مسعود. واسمح لي بدقيقة فقط كي أراجع معك بعض الأرقام" (ثم يبدأ أسعد في مراجعة تفاصيل التكاليف، الأمر الذي يعد مجرد تفريغ لنفس البيانات التي نوقشت من قبل، ولكن في قالب جديد).

مسعود: بعد الاستماع لعدة دقائق، وتأكيدا على أنه لن يستمع لشيء جديد، يقول: "كفى يا أسعد. لقد خضنا في هذا الأمر بالفعل. هل تريد المبلغ الذي عرضته عليك أم لا؟" ثم بدأ يضع أوراقه في حقيبة يده.

أسعد: "إنني لا أستطيع أن أدرك ما يمكن أن نفعله بهذا المبلغ. ولكنني لا أريد منك أن تظن أنني عنيد. دعني إذا أعرض هذا الأمر على نائب رئيس القطاع، ثم نرى ما سيقوله".

مسعود: "كم سيستغرق هذا الأمر؟ فلم يعد لدي سوى ساعة واحدة، أضطر بعدها للانصراف".

أسعد: "سأعود إليك بعد عشر دقائق على الأكثر. لم لا تتناولان كوبين من القهوة حتى أرجع؟" ثم يرجع بعد ربع ساعة ويقول: "حسنا، لدي أخبار حسنة يا مسعود. لقد قال لي نائب رئيس القطاع إنني إذا كنت مستعدا لتحمل المسئولية عن أية خسارة قد تنتج عن هذه الصفقة، يمكنني أن أقبل منك ٤٦٠ ألف دولار. إن هذا قريب من عرضك. ولكن أقول لك الحقيقة، فإننا سنخسر بسبب هذه الصفقة" ثم يشبك يديه ويقول: "هل اتفقنا؟".

مسعود: "اتفقنا على ٤٦٠ ألف دولار. سأقوم بالانتهاء من الورقيات والأعمال الكتابية عندما أرجع إلى مكتبي في يوم الاثنين".

ملحوظات: ١. مع أن مسعودا قد وافق في النهاية على ٤٦٠ ألف دولار، المبلغ الذي يزيد على ما عرضه بعشرة آلاف دولار، فإنه كان راضيا عن النتائج. وذلك لأنه احتفظ لنفسه بشيء يقدمه كتنازل حين عرف قبل المفاوضات أن الموافقة على أي اتفاق ستتطلب الرجوع إلى السلطات الأعلى.

وفي حقيقة الأمر، فإن الرقم الذي كان مسعود سينصرف عنده هو ٤٧٥ ألف، الأمر الذي كان يعرفه وحده. بمجرد أن ترى إذا أن السلطات الأعلى ستشترك في عملية الموافقة، من المهم ألا تقدم عرضك الأخير بينما تتفاوض مع المستويات الأدنى. فهذا يعطيك مساحة للتراجع إذا حاول الطرف الآخر الضغط عليك كما في هذه الحالة.

٢. هناك نقطة مهمة أخرى، وهي أن مسعودا رفض الرجوع إلى نقطة البداية، والتفاوض من جديد على مستوى أعلى، أي مع أسعد. فقد استمع فقط بما يضمن له أن (١) يكون مهذبا، (٢) يقرر أن أسعد لن يقول شيئا لم يناقش من قبل بالفعل مع منصور. بمجرد أن تقول إذا إنك تقدم أفضل عروضك، فإنك سترسل إشارة تفيد بأن موقفك لم يكن حاسما إذا أفلح الطرف الآخر في دفعك إلى البدء في المفاوضات من جديد.

٣. بطبيعة الحال، كان يمكن أن ينفذ هذا السيناريو بشكل مختلف. فأسعد كان يمكن أن يرفض التزحزح عن ٤٨٠ ألف دولار، الأمر الذي كان سيترك لمسعود خيار الانصراف فقط، على أمل أن يتصل به الطرف الآخر ويقدم له عرضا أفضل، أو خيار رفع قيمة العرض إلى حده الأقصى: ٤٧٥ ألف دولار. وبطبيعة الحال، فإن مسعودا كان يمكنه أن يقترح قسمة الفرق بين عرضه وعرض أسعد الأخير. إن كيفية سير المفاوضات في النهاية تتوقف على المفاوضين، وحكمهم بتوقيت الانصراف. وفي الأساس، فإن كلا الطرفين ينبغي أن يعرفا ما يعد معقولا تحت أي ظرف معين. ومن المهم أن تعرف متى تقلع عن محاولة الضغط للتوصل إلى أفضل عرض، وأن تعرف أيضا متى ترفض أي عرض لا يعد معقولا.

٩-٢ استخدام العلاقات العامة الشخصية في إحراز النقاط

إن الجميع يحبون أن يعجب بهم الآخرون، الأمر الذي يسري على المفاوضين أيضا. ولهذا فإن القليل من الأدب واللياقة يمكن أن يمنحك ميزة على مائدة المفاوضات. وبطبيعة الحال، يعد من السذاجة أن تفترض أن أحدا سيمنحك صفقة القرن فقط لأنك لطيف معه. ولكن إظهار اللباقة والاحترام لخصمك يمكن أن يعود عليك بالكثير من الفوائد بكثير من الطرق، ومن بينها:

- حين يضطر المفاوضون إلى إقناع شركاتهم بالاتفاقات التي تم التفاوض عليها، فإنهم قد يبذلون مزيدا من الجهد إذا كانوا يحبونك.
- يوجد في معظم المفاوضات نطاق مقبول للتوصل إلى اتفاق. والعلاقات الشخصية الجيدة سوف تمنع المفاوض الآخر من الضغط عليك لإخراجك عن هذا النطاق.

- يمكن أن تجهض الاتفاقات، بل إنها تجهض فعلا فقط لأن المفاوضين لا يحبون بعضهم بعضا.
- تمنحك العلاقات الشخصية الجيدة فرصة أفضل في توضيح رسالتك على مائدة المفاوضات.
- يمكن للموقف الإيجابي على مائدة المفاوضات أن يساعدك على إشراك المفاوض الآخر في محاولة متعاونة لسد الفجوة التي تفصل بين مركزيكما.
- إذا كان الأفراد يحبون التعامل معك، فإنهم سيريدون الاتفاق معك في المستقبل على الأرجح.

والخلاصة أنه عندما يتطرق الأمر إلى التفاوض، فهي أنه ليس هناك سوى القليل الذي تكسبه والكثير الذي يمكن أن تخسره بمعاملة المفاوض الآخر كما لو كان عدوا لدودا لك. ولذا فحتى إذا لم تكن تجيد إظهار اللياقة، يجب على الأقل أن تحاول البقاء هادئا وعمليا مهما أصبح خصمك غاضبا. فالقليل من الصبر والكثير من المثابرة يعدان من الأصول المتميزة التي يجب أن يتمتع بها أي مفاوض.

٩-٣ تجنب النقد الشخصي عند اتخاذ مدخل صارم

إن الجمع بين الآراء والشخصيات المختلفة بالإضافة إلى الحاجة للتوصل إلى اتفاق يرضي جميع الأطراف حول المسائل المتنوعة والمختلفة قد يؤدي إلى ظهور الانفجارات الانفعالية المحتملة. ولكن الغضب والعداء لن يخدما إلا في توسيع الفجوة التي تفصل بين الطرفين. ولهذا، فمع أنه من الضروري أن تكون حازما وصارما عندما تواجه تحديا على مائدة المفاوضات، فإن هذا يمكن، بل وينبغي أن يتم بكرامة، وبصرف النظر عن أي أفعال يقوم بها الطرف الآخر لإثارتك ودفعك إلى الخروج عن وقارك.

وتعد أكثر المشكلات شيوعا على الأرجح في هذا المجال هي كيفية دحض توكيدات الطرف الآخر دون الوقوع في فخ السلبية. ولذا فإن الاعتبار بالغ الأهمية هنا هو مهاجمة الموقف، لا الشخص. وحتى عند إدراك هذه النقطة، سيكون من السهل أن تخطئ فقط من خلال اختيار كلمات تشكل اعتداء غير متعمد على حساسية الطرف الآخر. وفي جوهر الأمر، فليس ما تقوله فقط هو ما يهم، وإنما الأسلوب الذي تعبر به عن رأيك أيضا.

ولذا يعد من الأساليب المفيدة لتبديد الغضب المحتمل عند الاختلاف مع موقف الطرف الآخر أن تضع اعتراضك في عباءة من التصريحات الإيجابية. لننظر الآن إذا لبعض الطرق الجيدة وغير الجيدة للبدء في دحض الحجج التي تعترض عليها:

غير جيدة: "إنك على خطأ..."

جيدة: "إنك محق، ولكن..."

غير جيدة: "إنني أختلف معك على طول الخط"

جيدة: "إنني أتفق معك فيما يتعلق بالجوهر، ولكن..."

غير جيدة: "إن عرضك هذا يعد إهانة"

جيدة: "أعتقد أن عرضك لا بأس به، ويمكننا أن نتفق فورا إذا..."

غير جيدة "إنني غير مقتنع بهذه الحجة بالمرة"

جيدة: "إنني أتفق معك تماما، ولكن..."

غير جيدة: "إن هذا ينافي الأخلاق. إليك الأسلوب الصحيح إذا"

جيدة: "دعنا نغير قليلا من هذا المقترح. وأعتقد أنه سيكون عمليا وقابلا للتطبيق إذا تمكنا من..."

غير جيدة: "إن هذا سخف"

جيدة: "يا لها من فكرة عظيمة! وربما يمكننا أن نزيدها عظمة عن طريق..."

إن حججك المضادة لأي عرض يقدمه الطرف الآخر ستكون مشابهة لإحدى الإجابات السابقة. ولكن بوضع حجتك في صورة إيجابية، لن تتجنب إثارة غضب الطرف الآخر فحسب، ولكنك ستسمع أيضا شيئا محببا منه بخصوص ما تعرضه عليه. ربما يبدو هذا الأمر بسيطا قياسا بالأمور الأخرى. ولكنك كلما حرصت على عدم إثارة الطرف الآخر، ازدادت فرصك في تحقيق النجاح في النهاية.

٤ـ٩ النقاش بفعالية ودون عداء

ستكون هناك أوقات في العديد من المفاوضات تزداد فيها حدة الخلاف حول المواقف التفاوضية. ولكن المفتاح هنا هو أن توضح مزايا موقفك دون عداء أو غضب. وقد يكون هذا الأمر صعبا، وبخاصة إذا كان الطرف الآخر يميل إلى شن هجمات سلبية عليك. ولكن تبادل الإهانات لن يدعم قضيتك. احتفظ بهدوئك إذا تحت أي ظروف.

من المفيد أن تحافظ على هدوئك إذا أدركت أن الخلافات تعد جزءا لا يتجزأ من عملية التفاوض. ولذا فبدلا من مواجهة النار بالنار، ينبغي أن تبحث عن السبب الذي يكمن وراء هذا العداء. هناك أساليب عديدة لتجنب الغضب على مائدة المفاوضات، ومنها:

١. اقترح بدائل يمكن أن تحل المشكلة. فكثيرا ما يستند غضب الطرف الآخر إلى الشعور بالإحباط فقط لعجزه عن التغلب على الخلاف حول إحدى المسائل. وإذا كنت تستطيع أن تعرض حلا بديلا، فسيسهم هذا العرض في تهدئة الأجواء.

٢. حاول أن توجه دفة النقاش إلى أمور أقل حدة. إن هذا لن يزيل الصعوبات، ولكنه سيهدئ الأمور قليلا. وفي مرحلة لاحقة من المفاوضات، يمكن طرح المسألة الصعبة من جديد، ربما من زاوية مختلفة لا يرجح أن تثير رد فعل غاضب.

٣. حاول أن تضع وجها إيجابيا للخلافات، فتؤكد للطرف الآخر عن إمكانية إيجاد حل مرض بالعمل المشترك على حل المشكلات.

٤. كن مرنا في النظر إلى الموضوعات من منظور المفاوض الآخر. فإذا اتخذ كلا الطرفين موقفا متزمتا لا يقبل التسويات، فسوف يصبح من الصعب -بل من المستحيل- أن يتم حل الخلافات.

٥. أضف مسحة من المرح وروح الدعابة إذا واتتك الفرصة لذلك. فقليل من الخفة في اللحظة المناسبة يمكن أن يساعد في تهدئة الأجواء.

٦. إذا كان المفاوض الآخر يميل إلى العداء بشكل غير معقول، فربما يكون من مصلحتك أن تواجه هذا الموقف بأن تقول شيئا مثل: "إذا حافظنا على هدوئنا، وناقشنا الأمور بأسلوب عقلاني، فإنني متأكد من كوننا سنصل إلى اتفاق مرض". في بعض الأحيان، ستصدم مثل هذه العبارة الخصم الغاضب؛ وتجعله يتصرف بشكل أكثر عقلانية. ولكن إذا شعرت بالاستثارة إلى حد تشعر بأنه لا يطاق، فهدد بالانصراف عند الضرورة.

٩ـ٥ مواجهة تكتيكات الخصم

إن كل أنواع التكتيكات قد توظف ضدك أثناء أي تفاوض. والمحصلة الختامية هي أن هذه الحيل تهدف إلى إفقادك التوازن، وتشتيت أفكارك بعيدا عن خطتك. ولذا يتطلب منك النجاح في مواجهة أي تكتيك أن تتعرف عليه أولا. وفي الحقيقة، فإن هذا الأمر في حد ذاته قد يكون كافيا

لإبطال فعالية هذا التكتيك. ويشتمل هذا الكتاب على تفاصيل تتعلق بمواجهة مختلف التكتيكات والحيل بالإضافة إلى كيفية تطبيقها، وذلك في أقسام متنوعة منه. ولكن من المهم أن نلخص بعض التكتيكات الشائعة، التي تعد من لوازم عملية التفاوض، ومنها:

- التخويف — تجاهل التخويف على وجه العموم.
- الكذب — اطلب الأدلة الملموسة.
- الخدع — تحد صحة الخدع لكي تتجنب الوقوع فريسة لها.
- المماطلة — ادفع المسألة إذا كان الطرف الآخر يماطل.
- المواعيد النهائية — تجاهلها، فهي لا تهدف إلا لدفعك إلى التصرف.
- الإنذارات — مررها إلى الطرف الآخر بإجابة: "القرار قرارك".
- التهديدات — تحداها.

إن هذه المداخل العامة للتعامل مع التكتيكات المختلفة ليست بالطبع إجابة تلقائية تستخدمها في كل المواقف. فعليك أن تقيم التأثير الإجمالي للتكتيك؛ بالإضافة إلى أفضل طريقة للتعامل معه بحسب الظروف التي يحددها التفاوض نفسه.

هناك اعتبار يتم تجاهله في كثير من الأحيان، وهو الحاجة إلى التمييز بين التكتيكات التي تستوجب رد الفعل، والتكتيكات التي يفضل تجاهلها. ففي أية جلسة تفاوض، قد تتعرض لمجموعة واسعة التنوع من أساليب المغالاة والخدع والتهديدات، وما إلى ذلك. وقد لا يكون لغالبية هذه الألعاب التفاوضية أثر يذكر على تحقيقك لأهدافك، وذلك بمجرد أن تدرك ما تهدف إليه هذه الحيل. ولهذا السبب يعد من الأفضل في معظم الحالات أن تتجاهل أية حيل عديمة الأثر يستخدمها خصمك، الأمر الذي -في حد ذاته- يبعث رسالة مفادها أنك لن تنزعج و/أو تخدع.

٩-٦ البحث عن حلقة الوصل التي ستوصل إلى الاتفاق

كثيرا ما يحدث أثناء المفاوضات أن تتحول مسألة أو أكثر إلى عقبة تحول دون التوصل إلى اتفاق. ولذا فإن المفاوضات تتطور إلى مناقشات مطولة حول هذه المشكلات، حيث يتشبث كل طرف بموقفه. والنتيجة الختامية إما أن تأخذ شكلا من أشكال الحل الوسط في اللحظة الأخيرة، وإما أن تفشل وتنتهي دون التوصل إلى اتفاق.

عندما تتحول إحدى المسائل إلى طريق مسدود، ستجد عدة مداخل مفيدة للتغلب على هذه العقبة. أولا، حاول أن تنظر إلى العقبة من منظور الطرف الآخر. اسأل نفسك عما يجعل المسألة بهذه

الأهمية للطرف الآخر. فهذا يساعدك في التغلب على الميل لرؤية الأشياء فقط من منظورك الشخصي، الأمر الذي قد يؤدي إلى قصور في الرؤية يجعل كلا الطرفين يرفضان التزحزح عن موقفيهما.

وفي الحقيقة، فلن تكون هناك تقريبا أي خلافات لا يمكن حلها إذا نظر كلا الطرفين إلى الصعوبة بوصفها عقبة ينبغي التغلب عليها بدلا من اتباع أسلوب إلقاء العقبات في طريق الآخر ورفض التنازل. ومن المفيد لحل الخلافات أن تستمع إلى اعتراضات الطرف الآخر. وفي بعض الأحيان، قد لا تجد أن أساس اعتراض الطرف الآخر يبدو وجيها عندما تستمع إليه، الأمر الذي يؤدي إلى نتيجة واحدة، وهي أن الطرف الآخر يعاند في هذه المسألة.

إن ما يتم التغاضي عنه كثيرا حين يحدث هذا الأمر هو أن الأسباب التي يذكرها الطرف الآخر ليبرر اعتراضه على إحدى المسائل قد تكون مجرد قناع يخفي السبب الحقيقي للخلاف. وكثيرا ما يحدث هذا عندما تكون هناك قيود مفروضة على أحد المفاوضين قبل بدء المفاوضات. على سبيل المثال، ربما تكون هناك قيود مفروضة على المفاوض الآخر من رئيسه بخصوص السعر الأقصى الذي يمكن قبوله.

وفي بعض الأحيان سيصرح المفاوض الآخر بأن القيود المفروضة على سلطاته هي التي تسبب الصعوبة. وهذا الأمر يمكن التعامل معه بالطبع بمجرد معرفته. ولكن المفاوض الآخر قد لا يكون مستعدا للتصريح بهذه الحقيقة. وقد تكون هذه المعارضة قائمة على اعتقاد المفاوض بأن التصريح بهذه الحقيقة قد يبطل فعاليته. وكذلك فإن التصريح ببعض القيود أحيانا قد يجعل الطرف الآخر يرفض الاستمرار في التفاوض.

أيما كان السبب، فبمجرد أن يتضح لك أن خصمك لن يتزحزح عن موقفه بخصوص إحدى المسائل، يعد من المفيد أن تبحث عن طرق أخرى للتغلب على المشكلة. على سبيل المثال، هل هناك أي تغييرات يمكن أن تقترحها على سبيل التعويض عند قبول موقف الطرف الآخر الخاص بالمسألة التي تحولت إلى طريق مسدود؛ إن القليل من التفكير قد يوصلك إلى مقايضة مرضية يمكن أن تحل الأزمة. إن مثل هذه الاقتراحات قد تثمر أحيانا، حيث إنها تتيح للطرف الآخر التوصل إلى اتفاق دون التسليم في إحدى النقاط الإشكالية. ونتيجة لذلك، فمن الأفكار الجيدة عموما أن تبحث -عند ظهور أي طريق مسدود- عن بدائل تؤدي إلى الخروج من هذه الورطة دون الاضطرار إلى التفاوض على مسألة إشكالية إلى أن يتنازل أحد الطرفين، أو إلى أن تتوقف المفاوضات.

٧-٩ تكتيكات للاحتفاظ بزمام السيطرة على المفاوضات

إن العبارة التي تقول: "سأتحدث في أي شيء مادام الحديث من وجهة نظري" تعد مبالغة فيما يتعلق بقدر السيطرة التي تريد ممارستها على التفاوض الذي تقوم به. وبطبيعة الحال، فمن المهم أن تستمع إلى ما يقوله الطرف الآخر، كما أن هذا يعد من باب الأدب.

ولكن كلما ازداد تحكمك في مسار المفاوضات، ازدادت فرصتك في تحقيق أهدافك. ولهذا يعد من المفيد أن تحتفظ ببؤرة النقاش على المسائل التي تود مناقشتها، الأمر الذي يعني عموما أن تؤكد على نقاط القوة في موقفك، سواء كانت هذه النقاط تتمثل في السعر أو الجودة أو خدمة العميل، أو في أي شيء آخر.

إن الأسباب في هذا بسيطة. فأولا، يعد من السهل أن تدافع عن نقاط القوة في موقفك التفاوضي حين يحاول خصمك أن يفند حججك. وثانيا، تعد نقاط القوة في موقفك هي التي ستقنع الطرف الآخر بقبول عرضك.

ولكي تبقى بؤرة التفاوض مركزة على ما تود التأكيد عليه، ينبغي أن توجه دفة النقاش باستمرار نحو هذه المسائل. وسوف تضطر إلى بذل الجهد في ذلك، حيث إن خصمك سيحاول على الأرجح (١) الدفاع عن نقاط القوة في موقفه، و/أو (٢) مهاجمة نقاط الضعف التي يراها في عرضك. وهناك الكثير من الطرق التي يمكنك استخدامها لتقوية حججك، ومنها:

- المقارنات "سعرنا أقل من جميع المنافسين"
- الوثائق "لدينا الكثير من الوثائق التي يمكنك الاطلاع عليها، والتي تبرر تكاليف العمل القي نتحملها".
- الشهادات "إليك خطابا من شركة أشرف الشريف تشهد فيه على جودة العمل الذي قمنا به لهم".
- الخبراء "الأستاذ الدكتور سعد السعيد مستعد للبرهنة على موثوقية أسلوبنا الفني".
- الخبرة "إننا نعمل في هذا المجال لفترة أطول من جميع الباقين".
- التميز "انس أنني وكيله. ولكن أين ستجد منتجا آخر بنفس هذه الكفاءة؟".
- العوامل الخاصة "إنك تريد التسليم بسرعة، مما يعني ارتفاع تكاليف العمل لوقت إضافي".

• التجارب "سنجعل مهندسينا يجرون عرضا تقديميا لكم بعد ظهر اليوم".

ليس هناك حد لعدد العوامل التي يمكنك استخدامها لتقوية حججك، وللسيطرة على مسار المفاوضات. وبطبيعة الحال، فعندما تكثر من مدح فضائل عرضك، سيحاول خصمك أن يقاوم ما تقوله بوضعك على جانب الدفاع، الأمر الذي سيتمثل غالبا في إغراقك بالأسئلة. وبطبيعة الحال، فإنك ستتمكن من الرد بسهولة على الأسئلة الواقعية. ولكنك قد تواجه بعض الأسئلة الخداعة التي تهدف إلى إبطال صحة ما تدعيه، وذلك في محاولة لهز ثقتك بموقفك التفاوضي.

وتتمثل أفضل طريقة لمواجهة الأسئلة المغرضة في عدم الرد عليها، على الأقل بشكل مباشر. ومن أمثلة الأسئلة التي لا يجب الرد عليها بـ "نعم" أو "لا" ذلك السؤال الذي يقول: "أمازلت تواجه مشكلات في الجودة؟" كما أن جميع أنواع أسئلة "ماذا لو" يستحسن الرد عليها برفض التخيل، وبالإصرار على أن الكارثة المتخيلة لن تحدث أبدا. على سبيل المثال، يمكن الإجابة على السؤال الذي يقول: "ماذا لو ارتفعت تكاليف المواد عن المتوقع؟" بالتأكيد على كون جميع مشروعاتك السابقة قد انتهت في إطار التكلفة المتوقعة.

من الشراك الأخرى التي يجب تجنبها إجابة الأسئلة التي لم تطرح مباشرة. فالتعاون وتقديم المعلومات شيء، وتعريض نفسك للعناء بالتطوع بتقديم معلومات لم تطلب مباشرة شيء آخر لا يعد خطوة ذكية. تكفيك إذا صعوبة معالجة الأسئلة التي ستلقى في طريقك.

٩ـ٨ التأكد من فهم الطرف الآخر لمواقفك التفاوضية

إنك ستواجه ما يكفي من الصعوبات على مائدة المفاوضات، بالإضافة إلى أوجه سوء الفهم التي يمكن تجنبها. وكثيرا ما يحدث هذا لأن أحد الطرفين أو كليهما لا يوضح موقفه جيدا، مما يؤدي إلى إساءة تفسيره من قبل الطرف الآخر. وأحيانا ما يؤدي هذا الأمر إلى انفجارات من الاتهامات والاتهامات المضادة حول من قال كذا، ومن قال كذا.

إن هذا لا يؤدي فقط إلى إبطاء التقدم نحو الاتفاق، ولكنه يمكن أن يؤدي أيضا إلى الشك وانعدام الثقة، الأمر الذي لا يساعد على تسوية الخلافات بين المراكز التفاوضية. وفي الحقيقة، فإن مظاهر سوء الفهم لا تكتشف أحيانا إلا عندما يكون الطرفان على وشك توقيع الاتفاق. ثم عند قراءة الشروط، ينفجر أحد الطرفين ويقول: "إننا لم نتفق على ذلك، ما الذي أوجده إذا في هذا الاتفاق؟".

ولذا ينبغي أن تكون حذرا في توضيح أي شيء تعرضه، وكذلك أن تتأكد من فهمك بدقة لما يعرضه الطرف الآخر. ويعد هذا بالغ الأهمية في حالة المفاوضات المعقدة التي تشتمل على عدد كبير من المسائل.

من مجـالات الخـلاف الخصبـة عندمـا يقبـل أحـد الأطـراف شيئـاً، ولكـن بمواصفـات معينـة. فالمناقشات تتحول عندئذٍ إلى مسائل أخرى إلى أن يظهر الاتفاق في الأفق. وعندئذٍ فقد يـدرك الطـرف الآخر أن تلك لم تكن سوى مواصفات مبدئية مرهونة بقبول شرط معين. إن سوء الفهم هـذا عـادةً مـا ينتج عن عبارات مثل: "سأتقبل تكاليف المواد التي تذكرها على افـتراض أننـا سـنتفق علـى هـامش ربح بنسبة ٧٪" ثم تستمر المفاوضات، ويبدأ الطرفان في مناقشة الربح في النهاية. ويقوم الطرف الذي رهن تقبله لتكاليف المواد بإثارة تلك المسألة حتى يحصل على هامش ربح بنسبة ٧٪. فيثور الطـرف الآخر -الذي نسي هذا الشرط- من كون الاتفاق على تكاليف المواد سيعاد فتحـه مـا لم يكـن هـامش الربح هو ٧٪.

إن تجنب مثل هذه الورطات يعد بسيطا. أولا، ينبغي أن تعـين فـردا لتدويـن الملحوظـات حتـى يسجل كل ما يتفق عليـه بطـول المناقشـات نحـو التوصـل إلى اتفـاق. وإذا ظـهرت بعـض الأسئلة، فسيمكن الرجوع إلى الملحوظات حينئذ. وعلاوة على ذلك، فعندما يتم التوصل إلى اتفاق علـى إحـدى النقاط، يعد من المفيد أن تكرر ما تم الاتفاق عليه -بمـا في ذلـك أي تحفظـات أو مواصفـات- حتـى تكون متأكدا من استيعاب كلا الطرفين للأمر. وإذا كان أحد الشروط يعد معقـدا إلى حـد بعيـد، فقـد يكون من مصلحتك أن تأخذ بعض الوقت لتدوينه كتابة، ثم توقـع عليـه أنـت وخصمـك بـالأحرف الأولى، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى تجنب الفوضى والارتباك في نهايـة أي تفـاوض صعـب عندمـا يحين الوقت لإعداد اتفاق نهائي مكتوب.

تحذير: إن تخصيص الوقت لضمان استيعاب الطرفـين للعنـاصر المتفـق عليـها يعـد أداة وقائيـة جيدة ضد الرجوع إلى نقطة البداية من جانب الطرف الآخر. فالخصم قد يدعي -كحيلة منه لجـذب المزيد من التنازلات- قرب نهاية المفاوضات أنه لم يوافق أبدا على الحل الخـاص بـإحدى المسـائل. ومثل هذا التكتيك لن يطبق على الأرجح إذا تحملت عناء توثيق الاتفاقات الـتي يتـم التوصـل إليـها بطول المفاوضات.

٩ـ٩ كيف تبقي المفاوضات على مسارها السليم

قد تتسم إحدى المفاوضات بقدر من التعقيد البالغ يجعلها نشاطا قاتلا للوقت. ولهذا، وعلى هذا الأساس فقط، ينبغي أن تبقي المناقشات على مسارها السليم نحو التوصل إلى اتفاق في النهاية. ولكـن لأسباب تعد تافهة ومغرضة، قد تتعطل المفاوضات دون أي تقدم. ونتيجة لذلك، يعد مـن مصلحتـك أن تتجنب الوقوع في هذا الشرك. من وجهة النظر العفوية، يمكنك أن تجد نفسك تتعامل مع مفاوض

يميل إلى الانحراف فجأة عن مساره. وربما يرجع هذا إلى شخصية الفرد ذاتها، أو إلى كون المفاوض الآخر لم يحدد أهدافه بوضوح.

وعلى الجانب الآخر، فإن المفاوضين قد يحيدون عن المسار السليم عمداً. فعلى سبيل المثال، قد يكون الطرف الآخر يحاول التفاوض على تعاقد أفضل مع طرف آخر دون أن تدري. ونتيجة لذلك، فإنه لا يهتم كثيراً بتحقيق تقدم في المفاوضات معك مادامت لديه خيارات أخرى متاحة.

من الأسباب المرجحة الأخرى التي تجعل المفاوضين يحيدون عن مسارهم عندما يفترضون أن الوقت في مصلحتهم. فربما يدرك الطرف الآخر -أو يفترض- أن التوصل إلى اتفاق في تاريخ معين يعد أمراً ملحاً بالنسبة لك. ونتيجة لذلك، فإن الاستراتيجية التي يوظفها ضدك تتمثل في تطويل المفاوضات إلى أن يحين الموعد النهائي أملاً في الوصول إلى اتفاق أفضل.

أيما كان السبب، فبمجرد أن تشعر بأن الطرف الآخر يماطل، يجب أن تمارس بعض الضغوط حتى تدفع المحادثات قُدُماً نحو حل الخلافات التي تحول دون توصل الطرفين إلى اتفاق. ومن الطرق الجيدة للقيام بذلك أن تنحي أية مسائل هامشية جانباً، وتركز على مجالات الخلاف الرئيسية.

وبطبيعة الحال، فإذا أصر الطرف الآخر على التلكؤ برغم كل محاولاتك، فربما يتوجب عليك أن تصدر إنذاراً. وإذا اضطررت لإصدار مثل هذا الإنذار، فليكن هذا دون أي بادرة للانفعال أو الغضب. قل شيئاً مثل: "مسعود، إننا لا نحرز تقدماً على ما يبدو. وإذا لم نتمكن من التوصل اليوم إلى الاتفاق، فربما نضطر إلى نسيان الأمر برمته". قد ينجح هذا الإنذار في حث الطرف الآخر على التصرف. ولكن إذا لم ينجح شيء في النهاية -ولم تعد هناك أية ميزة لمواصلة المناقشات- فربما يكون الوقت قد حان كي تقول: "إلى اللقاء يا أصدقاء".

ملحوظة: حينما تتفاوض في ظل موعد نهائي حرج معروف لخصمك، ستكون لديك عقبة واضحة. ولهذا لا يجب أن تفشي مواعيدك النهائية قدر المستطاع. ولكن إذا كان الموعد النهائي للعلم فقط، أو كان من الممكن افتراضه، يمكنك أن تحول هذه العقبة إلى ميزة كما وضحنا في القسم ١٤-٩.

٩-١٠ استغلال المقاطعات لمصلحتك

كقاعدة عامة، لا تخدم المقاطعات غير الضرورية إلا في تشتيت انتباه المفاوضين عن المهمة محل النقاش. وفي نفس الوقت، فإن المقاطعات المخطط لها يمكن أن تكون ذات قيمة عظيمة. ولهذا

السبب، تعد المقاطعات المدروسة تكتيكياً يحسب له حساب حين يستخدمه الطرف الآخر (يغطي القسم ١٢-٣ كيفية مواجهة المقاطعات التي يبدؤها خصمك).

وعلى الجانب الآخر، يمكنك استخدام المقاطعات في تدعيم قضيتك للأغراض التالية:

- لتدعيم حججك.
- لكسب فرصة لإعادة ترتيب أوراقك.
- لتغيير النقطة المركزية للمناقشات.
- لممارسة إحدى ألعاب القوة.

لنلق الآن نظرة على كل من هذه الاستخدامات المحتملة:

١. من بين الاستخدامات الأكثر فعالية للمقاطعات أن تدعم مركزك بالظهور غير المتوقع للخبراء. ويسري هذا الأمر سواء عندما يشن الطرف الآخر هجوماً على جزء معين من عرضك، أو عندما ترغب في تدعيم حجتك بأن يدلي خبير بشهادته التي تعزز من مركزك.

وبطبيعة الحال، فإن المفتاح هنا هو عنصر المفاجأة. فما تحاول القيام به هو فرض سيطرتك على المسألة محل النقاش. وإذا كان تخطيطك يسمح بذلك، فإن الخبير الخارجي يتمتع بأقصى تأثير من حيث المصداقية. وفي الحقيقة، فإذا كنت قد أحسنت أداء واجبك التحضيري، فليس هناك ما هو أكثر فعالية من الاستعانة بخبير قد قدم استشارات لخصمك في الماضي. وهذا بالطبع على افتراض أن أداء هذا الخبير في العمل كان مرضياً للطرف الآخر. إن هذا لا يعد ممكناً على الدوام بالطبع، ولكن من المفيد أن تضع هذا الخيار في اعتبارك، إذ قد تأتي بعض الظروف التي تجعله فعالاً.

لكي تستخدم الخبراء بفعالية، يعد من الضروري أحياناً أن تحدد المجالات الحرجة التي قد تظهر فيها الحاجة إلى الدعم أثناء مراحل التخطيط للمفاوضات، الأمر الذي يتيح لك إجراء الترتيبات الضرورية، حيث إنك لن توجد الخبير المناسب بقبض أصابع يدك وفتحها.

وعلى وجه العموم، فإن الخبراء الذين تستخدمهم لتدعيم مركزك التفاوضي سيكونون من موظفيك. وفي غالب الأمر، فإنهم إما أن يحضروا اجتماعات التفاوض، وإما أن ينتظروا على خطوط التماس لحين استدعائهم. أما النقطة الجوهرية التي ينبغي التأكيد عليها، فهي أن شهادة الخبير تعد بالغة الفعالية فقط حين تأتي في التوقيت السليم. وفي المقام الأول، إذا

أدرك الطرف الآخر أنك ستستعين بخبير في الموضوع، فإنه سيحرص على تدبير خبير من جانبه أيضاً حتى يدحض الحجج التي يسوقها خبيرك.

وعلاوةً على ذلك، فإن آراء الخبراء تحمل أقصى ثقل حين يتفق توقيتها مع (١) تفنيد ما ذكره الطرف الآخر لتوه، أو (٢) تقديم الدعم لما تقوله أنت حالاً، الأمر الذي يميل إلى إكسابك السيطرة على المسألة، مما قد يؤدي إلى إنهاء الخلاف فوراً لمصلحتك.

وعلاوةً على ذلك، فإذا لم يكن الطرف الآخر يتوقع هذه الخطوة، فإنه لن يكون في مركز يتيح له تفنيد توكيدات خبيرك بفعالية. ولهذا ينبغي ألا تكشف عن نيتك في الاستعانة بالخبراء لتدعيم مركزك التفاوضي جهد المستطاع. ويغطي القسم ١٤-٧ الإجراءات الوقائية التي يجب أن تتخذها لحماية نفسك من الوقوع فريسة لخبراء الطرف الآخر.

٢. تمنحك المقاطعات فرصة سانحة لإعادة حشد صفوفك، وتنظيم أفكارك أثناء المفاوضات. وليس هناك شيء يمنعك من طلب التوقف لفترة وجيزة في أي وقت أثناء جلسات التفاوض، ولكن يعد من مصلحتك أحياناً أن تجعل هذا الطلب يبدو عفوياً. على سبيل المثال، يمكنك أن ترتب مسبقاً للمقاطعة إذا كان أحد رجالك قد توصل إلى معلومات تود معرفتها سراً.

إن المقاطعة المخطط لها تعد مفيدة أيضاً في إحاطة رئيسك والآخرين علماً بمدى تقدم المفاوضات، أو للحصول على النصائح. فإن دخول فرد عليك وقوله "إن لديك مكالمة هاتفية مهمة" لا يعني أنك لا تمسك بزمام المفاوضات في النهاية، ولذا عليك أن تستشير الآخرين.

٣. هناك أوقات يمكنك فيها أن تستخدم المقاطعات لتغيير النقطة المركزية للنقاش. على سبيل المثال، إذا كنت قد قضيت الصباح في دفاع غير سار عن إحدى نقاط الضعف في موقفك التفاوضي، فإن تغيير الاتجاه قد يكون أمراً مرحباً به من وجهتي النظر الشخصية والعملية. ولكن لا يمكنك أن تحاول تغيير بؤرة النقاش بفظاظة، حيث إن هذا يؤكد أن نقطة الضعف هذه هدف جيد للهجوم. ولكن إذا كان بإمكانك أن ترتب لأن يقاطعك أحد بحجة تعد أساساً وجيهاً لتغيير الموضوع، فإن الشكوك لن تظهر على الأرجح. ومن بين الاحتمالات الممكنة أن يصل فرد بمعلومات تهم الطرف الآخر، مما يمنحك الفرصة للإمساك بزمام المناقشات، والابتعاد عن مصدر المشكلات.

٤. يمكن أن تستخدم المقاطعات أيضاً في ممارسة إحدى ألعاب القوة على الطرف الآخر. ويتم هذا عن طريق وصول مسئول من مستوى أعلى فجأة إلى المفاوضات. لا تهم ماهية هذا

الشخص، مادام يبدو مهماً وذا مكانة في عين المفاوض الآخر. لا بأس إذاً في أن يكون هذا الشخص رئيساً يتساءل عن سير الأمور، ويذكر بأهمية الانتهاء من المفاوضات بسرعة. فما تريد القيام به هو توصيل انطباع بأن الأفراد في مراكز السلطة في شركتك يشعرون بالقلق من عدم إحراز تقدم. ويحقق هذا الأسلوب نتائج جيدة في حث الطرف الآخر على العمل بمزيد من الجد نحو التوصل إلى اتفاق، وبخاصة إذا كان يتضمن أنكم ستنصرفون عن المفاوضات في حالة عدم انتهائها بسرعة.

٩ـ١١ طرق مضمونة لحفظ ماء الوجه عندما تقع في الخطأ

إن التعقيدات والضغوط التي تنطوي عليها المفاوضات كثيراً ما يمكن أن تؤدي إلى الوقوع في الخطأ. وعلى افتراض أن الأخطاء ستكتشف وتصوب قبل التوقيع على الاتفاق النهائي؛ فلن تكون هناك أضرار بالغة. ولكن اكتشاف الأخطاء أثناء المفاوضات يمكن أن يسبب إحراجاً كبيراً على أقل تقدير، بل إنه قد يقلل من مصداقيتك في عيون الفريق الآخر.

وتظهر المشكلة الرئيسية الناتجة عن حدوث الأخطاء أثناء عملية التفاوض عندما تكتشف أخطاء في الشروط التي تم الاتفاق عليها بالفعل. وكثيراً ما يحدث هذا في المجالات المالية. فعلى سبيل المثال، إذا تم التوصل إلى اتفاق على أحد عناصر التكلفة (كتكلفة المواد أو العمل)، فإن تصويب الخطأ هنا قد يؤدي إلى زيادة التكاليف عن التوقع. وأقل ما يمكن أن يقال هو: إنه من غير المريح أن تضطر إلى إخبار الطرف الآخر بأنك قد اكتشفت خطأ سيؤدي إلى زيادة التكاليف التي تم الاتفاق عليها.

ومع الأسف، فليس لديك خيار سوى التصريح بمثل هذه الأخطاء بأن تقول شيئاً مثل: "لقد أخطأت لأن..."، وتحمل عناء التوضيح الدقيق والمفصل لكيفية حدوث الخطأ. وبعدما تهدأ الأمور، وينتهي الطرف الآخر من التعبير عن ضيقه، ينبغي أن تقدم ما يكفي من الأدلة لإثبات وجود خطأ بالفعل، وإلا فقد يظن الطرف الآخر أنك تحاول خداعه وفرض شيء عليه.

ولكي تهدئ غضب خصمك؛ ينبغي أن تتأكد من الاعتذار عن الخطأ. وربما يكون من مصلحتك أيضاً أن تمارس قليلاً من روح الدعابة المركزة على ذاتك لكي تضفي صبغة بشرية على الورطة. وبطبيعة الحال، فإذا كان الخطأ يستوجب إعادة التفاوض على عناصر تم الاتفاق عليها بالفعل، فمن المفيد أن تقدم نوعاً من التسوية يقلل من الجهد المطلوب، كالاتفاق على رقم إجمالي للتكلفة دون

إعادة التفاوض على كل عناصر التكلفة على حدة. أيما كان الوضع، فكلما استطعت أن تجعل تصويب الخطأ أسهل، قلت المقاومة التي ستجدها من الطرف الآخر على الأرجح.

في بعض الأحيان، ينشأ العديد من الأخطاء من الحسابات المتسرعة التي يجريها الطرفان بينما يتبادلان الأرقام فيما بينهما. لا حاجة إذاً لأن نقول إنك لا يجب أن تتسرع في إجراء الحسابات كي لا تقع في أخطاء حمقاء. ومن التكتيكات الوقائية الأخرى التي تجنبك الحرج الناتج عن تصويب الأخطاء الحسابية أن تتفاوض على عناصر التكلفة بتعليق الاتفاق عليها على الاتفاق النهائي في آخر المفاوضات، الأمر الذي يمنع المفاوض الآخر من أن يقول: "لقد اتفقنا على هذا بالفعل" عند اكتشاف أي خطأ.

ملحوظة: نظراً لإمكانية ظهور الخلاف، الأمر الذي قد يحول دون الاتفاق في الحالات المتطرفة، ربما يكون من الأفضل أن تترك الأخطاء الحسابية كما هي. فإذا كان الخطأ الموجود في أحد العناصر المتفق عليها سابقاً لن يكلفك الكثير، أو إذا كنت تستطيع أن تعوض الخسارة في مكان آخر في الاتفاق، فإن تصويب هذا الخطأ لا يعد جديراً بالعناء. وكبديل لذلك، يمكنك أن تخبر المفاوض الآخر بأنك قد اكتشفت خطأ ثانوياً، ولكنك ستتحمل الخسارة. إن مثل هذه اللمحة يمكن أن تساعدك في إظهار حسن النية من جانبك، الأمر الذي قد يعد أكثر أهمية وجدوى على المدى البعيد من عناء إعادة الحسابات والتفاوض من جديد لتصويب الخطأ.

تلميح: إذا اكتشفت أثناء المفاوضات خطأ وقع فيه المفاوض الآخر، فلا تضخم المسألة. الفت انتباه الطرف الآخر للخطأ، واعمل معه بود على حل أي مشكلات تنتج عنه. إن تقبلك لهذا الخطأ ولأي إزعاج ينتج عنه سيساعد في تقوية علاقتك التفاوضية بالطرف الآخر.

إن الأخطاء واقعة لا محالة. وفي بعض الأحيان، قد يرتكب مفاوض عديم الضمير الأخطاء عن عمد أملا في أن تمر دون أن تكتشفها. ولكن حتى في مثل هذه المواقف، يعد من غير المرجح أنك ستستطيع أن تثبت ما إذا كان هذا الخطأ غير مقصود، أو أنه محاولة متعمدة للخداع. ولذا يعد من الأفضل عموما أن تتجنب إصدار أي اتهامات. وإذا كانت تساورك شكوك في أن أحد الأخطاء التي ارتكبها خصمك يعد متعمدا، فاحرص بصورة أكبر على تحليل كل الأمور قبل التوصل إلى اتفاق نهائي.

٩-١٢ استراتيجيات لإعادة ترتيب صفوفك عندما لا تسير الأمور على هواك

عندما تسير المفاوضات قُدُماً، قد تجد أن الأمور لا تسير على هواك. وكثيراً ما يعد من الضروري أن تقوم ببعض الأفعال لاستعادة زمام المبادرة حتى ترجع عملية التفاوض إلى مسار أكثر إرضاءً لك. أما ما ستقوم به على وجه الدقة، فسوف يتوقف على الظروف. وفيما يلي بعض الأساليب التي تثبت فعاليتها من خلال التجربة:

١. خذ راحة. حاول الحصول على هذه الراحة بشكل غير واضح، كأن تقترح راحة لتناول القهوة أو الغداء، أو كأن تستخدم المقاطعات المخطط لها كما ناقشنا في القسم ٩-١٠. ولكن إذا لم يكن هذا ممكناً، فاحصل على راحة بأي شكل. فهناك على الأرجح أوقات في المفاوضات ستود فيها أن تناقش بعد النقاط مع أفراد فريقك سراً. لا تتردد إذاً في الحصول على راحة لتحقيق هذا الغرض.

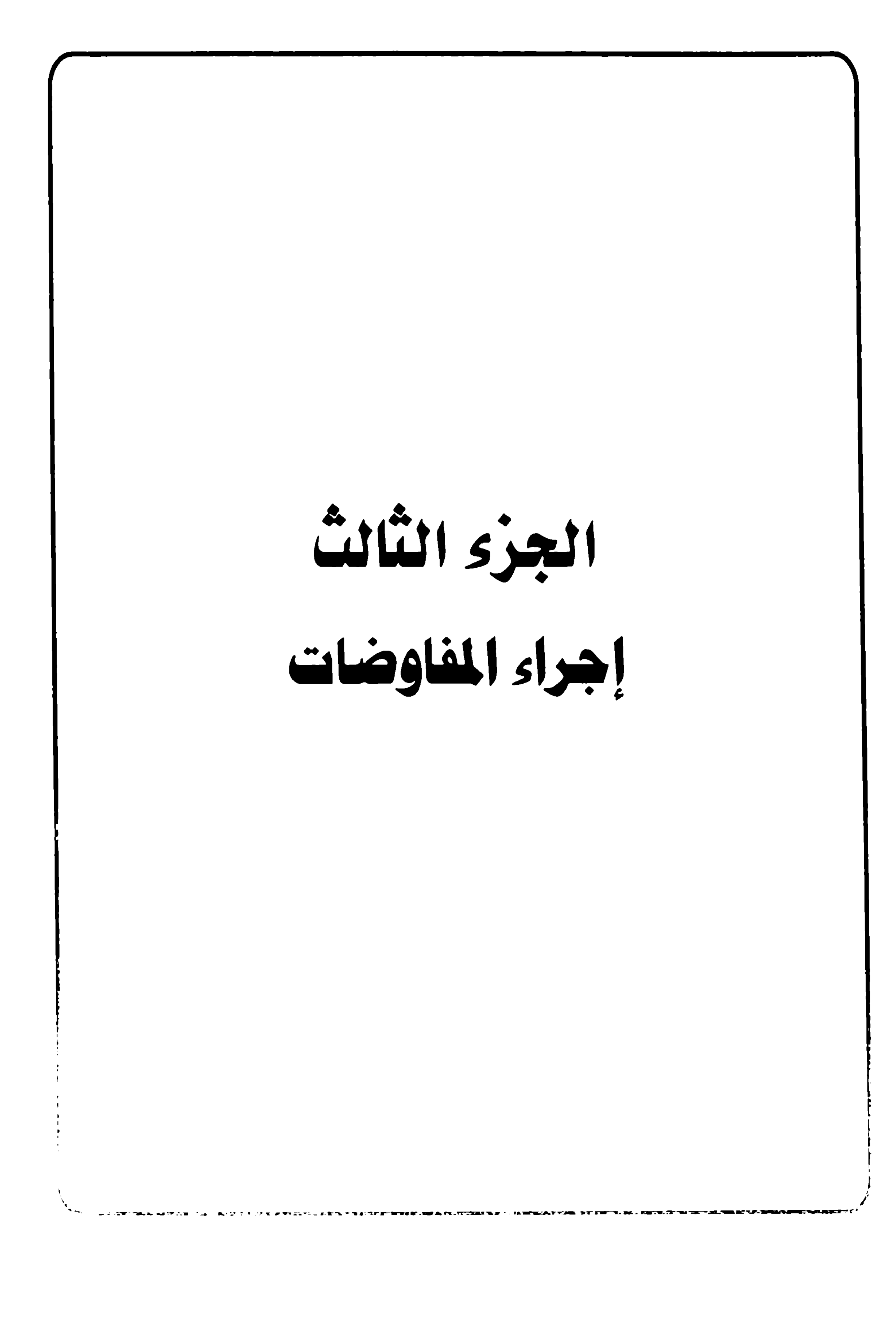
٢. إذا كنت بالفعل في موقف غير محبب، فقد يكون من مصلحتك أن توقف المفاوضات حتى تعيد تقييم موقفك بالكامل. وفي بعض الأحيان، قد تكتشف حقائق من الطرف الآخر تستوجب تعديل هدفك التفاوضي، وذلك بعد تقدم المفاوضات. وبدلاً من محاولة إدخال هذا التعديل على عجالة، يعد من الحكمة أن تأخذ راحة تراجع في أثنائها موقفك بالتفصيل. وسوف يجنبك هذا إمكانية ارتكاب خطأ جوهري نتيجة لمحاولة إدخال تعديلات متسرعة على مائدة المفاوضات.

٣. حوّل بؤرة النقاش بعيداً عن النقطة الإشكالية. فكثيراً ما تدخل المفاوضات في طريق مسدود بسبب مسألة أو أكثر من هذه النقاط. وكثيراً ما يحدث بالانتقال لأمر آخر أن تحل المشكلة من تلقاء نفسها، أو تُنسى، أو تصبح أنت أقدر على حلها في وقت لاحق.

٤. في بعض الأحيان حين يفلت منك زمام السيطرة، يمكنك أن تستعيده بعرض أحد التنازلات في مقابل تنازل يقدمه الخصم في تلك النقطة الإشكالية.

٥. إذا كنت تشعر بأن موقفك ضعيف في مجال معين، فقد تستطيع تقويته عن طريق الاستعانة بخبير. وتعد هذه الاستراتيجية بالغة النفع عند التعامل مع المسائل الفنية. كما أن الخبير الخارجي -بدلاً من أحد موظفيك- سيتمتع بقدر أكبر من المصداقية.

٦. إذا هوجم جزء معين من عرضك، فاستخدم الوثائق لتدعيمه. احصل عند الإمكان على شهادة من طرف ثالث، حيث إن هذا الدليل يحمل ثقلاً أكبر من الحقائق والأرقام التي تقدمها أنت.



الجزء الثالث

إجراء المفاوضات

الفصل ١٠

عملية التفاوض من العرض حتى القبول

بصرف النظر عن المفاوضات البسيطة نسبيا، فعادة ما ستجد مجموعة متوالية من العروض والعروض المضادة قبل التوصل إلى اتفاق نهائي. ولذا فإن مهارتك في تقديم العروض ورفضها ستؤثر بشكل مباشر على النتيجة النهائية، حيث إن محتوى وتوقيت العروض يعد مهما. وعلاوة على ذلك، فإن التوصل إلى نتيجة مرضية سيتطلب منك أن تدعم موقفك التفاوضي في مواجهة مختلف أنواع التحديات، وأن تجري تعديلات ضرورية في موقفك هذا إذا حتمت الظروف ذلك. ولذا يعالج هذا الفصل هذه الجوانب المهمة.

١٠ـ١ أسطورة المفاوض الحديدي

على عكس الرأي الشائع، فإن المفاوض الناجح ليس فردا ماهرا في إجبار خصمه على الخضوع. وإذا فكرت في هذا الأمر في الحقيقة، فستجد أن غالبية السمات الضرورية للنجاح في عقد الصفقات تسير في الاتجاه المعاكس لهذا الرأي. فالقدرة على ممارسة التسوية والوصول إلى حل وسط، والتحلي بالصبر، والتعاون في حل المشكلات تشير كلها إلى ضرورة أن يتحلى المفاوض بالعقلانية، وليس أن يكتسب أدوات القتال والإرغام. إن الحقيقة هي أن المفاوضات تتطلب القدرة على البيع والإقناع، وليس الإرغام.

لاشك في أن قدرتك على الصبر ستتعرض لاختبارات قاسية، وبخاصة إذا كان المفاوض الآخر ينوي تخويفك. ولكن كلما كنت أقدر على تجاهل هذا التكتيك، قلت احتمالات استمراره، إلا إذا كانت هذه هي الطريقة الوحيدة التي يعرف الطرف الآخر كيف يتفاوض بها. ولذا فإذا صادفت خصما يصر على استخدام أساليب العنف، فاعلم أن هذا ينتج غالبا عن واحد من الأسباب التالية:

١. يتسم المفاوض الآخر بشخصية عدوانية، الأمر الذي ينعكس على مائدة المفاوضات. إن أي فرد قليل الاحتمال يرجح أن يفقد السيطرة على أعصابه مع أول بادرة للخلاف على مائدة المفاوضات. ومع أنه من غير السار أن تتعامل مع مثل هؤلاء الأفراد -إلا إذا كان لا يمكن تحملهم- فمن مصلحتك عموما أن تتجاهل سلوكهم. وهذا لأن المفاوض العصبي لا يفقد السيطرة على انفعالاته فحسب، وإنما يفقد بسهولة أيضا موقفه التفاوضي الذي يحاول التمسك به في كثير من الأحيان، الأمر الذي يؤدي إلى أخطاء قد تخدم مصالحك.

٢. يفترض بعض المفاوضين قليلي الخبرة خطأ أن المدخل العنيف هو المفتاح لتحقيق النجاح عند التفاوض. ولكن الأفراد الذين يتخذون هذا الموقف كثيرا ما تهدأ حدتهم حين يدركون أنك لن تجبر على منحهم صفقة رابحة.

٣. في بعض الأحيان قد يتخذ المفاوضون مدخلا عنيفا حين يرون أنك يمكن أن تخضع للتخويف. ويشيع هذا الأمر كثيرا حين يدخل هؤلاء الأفراد في المفاوضات وهم يعتقدون -وقد يكون اعتقادهم حقيقيا أو خياليا- أنهم يتعاملون من مركز القوة، الأمر الذي يتيح لهم أن يملوا شروطهم. ولذا فإن الوقوف على قدميك بقوة منذ البداية سيزيل الوهم بسرعة من رأس أي فرد يعمل بناء على هذا الافتراض.

٤. قد يستخدم خصمك التخويف أيضا في محاولة منه لتغطية نقاط الضعف في موقفه التفاوضي. وهو يأمل هنا في أن يمنعك ولعه بالقتال عن طرح الأسئلة، وأيضا عن التنقيب في عرضه. وإذا حددت مسارك، ورفضت أن تخيفك هذه المناورة، فإن الحائط الدفاعي يمكن اختراقه، مما سيجعلك تمسك باليد العليا في نهاية الأمر.

أيما كان السبب بالطبع، فإذا وصل غضب الطرف الآخر وموقفه العدائي إلى حد لا يطاق، فبين هذا الوضع له، بل واطلب أيضا أن تتوقف المفاوضات لفترة قصيرة عند الضرورة. وستحيط فترة التهدئة هذه الطرف الآخر علما بأنك موجود في هذه المفاوضات للتوصل إلى اتفاق. وليس للاشتراك في مبارزة بالسيف.

٢.١٠ كيف تسلك طريقك نحو الحصول على -وليس نحو تقديم- أول عرض

هناك ميزات لدفع الطرف الآخر إلى تقديم أول عرض. فأولاً، يتيح لك هذا الأمر الحصول على فكرة سريعة عن سعة الفجوة التي تفصل بين موقفيكما التفاوضيين. على سبيل المثال، إذا كان العرض المبدئي لخصمك يختلف بصورة جوهرية عما تعده معقولاً، فلديك العديد من الخيارات.

يمكنك أن تصرح -على جانب- بأن العرض لم يكن مصيباً، ثم تدخل في نقاش مبني على الحقائق، يهدف إلى تفنيد هذا العرض. إن هدفك هنا هو أن تحمل الطرف الآخر على تقديم عرض آخر دون أن تمكنه من التوصل ولو للمحة واحدة عن موقفك التفاوضي. وهذا الأسلوب لن ينجح على الأرجح إلا إذا كنت تتعامل مع مفاوض حديث العهد، ولكنه جدير بالمحاولة بالتأكيد. فأسوأ ما يمكن أن يحدث هو أن يتجنب المفاوض الآخر إغراء الدخول في مناقشة مفصلة لعرضه إلى أن تكشف بدورك أوراقك على مائدة المفاوضات في صورة عرض مضاد.

هناك أيضاً خيار بديل، حيث يمكنك أن ترفض عرض الطرف الآخر في عجالة، ثم تقدم له عرضاً مضاداً يعد غير مقبول هو الآخر. إن الغرض من هذه الخطوة ليس أن تكون بذيئاً، ولكن أن تؤمّن موقفك إلى أن تتقدم المفاوضات بما يكفي لتحديد نوايا الطرف الآخر. ولاشك أن عرضهم المبدئي إذا كان غير مناسب بالمرة، فإما أنهم لم يؤدوا واجبهم التحضيري جيداً، وإما أنهم يستخدمون العرض غير المقبول كحيلة تفاوضية، الأمر الذي يعد الأرجح.

ونتيجة لذلك، فإذا أجبت على الطرف الآخر بعرض معقول يقترب كثيراً من حدودك التفاوضية، فإنك تضع نفسك في مأزق لا داعي له بالمرة. وهذا لأن الطرف الآخر قد يقترح قسمة الفرق بعد قليل من النقاش. وبطبيعة الحال، ينبغي أن ترفض، حيث إنك ستقتسم الفرق بين عرضك المعقول وعرض الطرف الآخر الذي يعد مبالغاً فيه، الأمر الذي قد يضعك في وضع صعب حتى تسد الفجوة التي تفصل بينكما لأنه لم يعد لديك سوى القليل الذي يمكن التنازل عنه في مقابل تزحزح الطرف الآخر عن عرضه المبدئي.

وفي حقيقة الأمر، فسواء نجحت أم لم تنجح في دفع الطرف الآخر إلى تقديم العرض المبدئي، أو قدمت أنت العرض الأول، ينبغي أن تتأكد دائماً من أن عرضك الأول يتيح لك مساحة لتقديم التنازلات حين تسير المفاوضات قدُماً. وإلا فسوف تجعل التوصل إلى اتفاق يزداد صعوبة. إن معظم الأفراد لا يشعرون بالرضا ما لم يتمكنوا من الحصول على تنازلات من الطرف الآخر. ولذا فإنهم يفترضون أن العرض المبدئي لن يكون جيداً. وبالتالي لن يشعروا بالرضا ما لم يتمكنوا من التفاوض على شروط أفضل من العرض المبدئي.

من الميزات الأخرى لدفع الطرف الآخر إلى تقديم العرض الأول أنه قد تكون لديك فرصة -ولو ضئيلة- في الحصول على عرض أفضل مما ترغب في تسويته. وإذا حدث هذا، فستصبح المفاوضات جميلة وقصيرة. ومن المثير للدهشة أن من يقوم بالخطوة الأولى هو ببساطة الطرف الذي يطلب من الطرف الآخر أن يقدم عرضه.

من الطرق الجيدة لتحقيق هذا الغرض أن تلقي السؤال بمجرد انتهاء المجاملات المعتادة التي تستهل بها المفاوضات. ومن المفيد أيضاً أن تهيئ الساحة لما تتوقع أن تسير المفاوضات عليه، وليكن هذا جزءاً لا يتجزأ من طلبك. ومن مصلحتك هنا أن تصرح بأنك تنوي تحكيم العقل في محاولة للتوصل إلى اتفاق سريع، وتفترض أن الطرف الآخر لديه نفس نيتك. أما الطلب التقليدي الذي ستقدمه، فيمكن أن يأتي على النحو التالي:

"مسعود، إنني أريدك أن تعلم أننا ننوي تحكيم العقل في محاولة التوصل إلى اتفاق. لِمَ لا تقدم لي عرضاً إذاً يمكننا قبوله دون كثير من الجدل الذي لا معنى له ولا داعٍ".

إذا قدم مسعود عرضاً قريباً من توقعاتك، يمكنك أن تقدم له عرضاً مضاداً يضيق الفجوة بينكما بأن تقول شيئاً مثل: "إن عرضك جيد يا مسعود، ولكننا سنتفق فوراً إذا رفت المبلغ إلى ٢٠٠٠٠ دولار". وعلى الجانب الآخر، فإذا كان عرض مسعود غير معقول، يمكنك أن تعبر عن سخطك بأن تقول مثلاً: "لقد قلت لك إننا سنحكم العقل، ثم تلقي لي بهذا الرقم على مائدة المفاوضات. دعنا نراجع التفاصيل التي أوصلتك إلى هذه النتيجة". إن هذا المدخل يركز النقاش فوراً على عرض الخصم دون أن تضطر إلى تقديم عرض مضاد.

وبطبيعة الحال، فإن التفاصيل المتعلقة بكيفية الحصول على العرض ستختلف بحسب الظروف. ولكن ما يهم هو أن تقوم بمناورة تضعك في مركز يتيح لك أن تطلب من الطرف الآخر أن يقدم عرضه في بداية المفاوضات.

ملحوظة: في عديد من المواقف، قد يطلب العرض ويتم الحصول عليه قبل بدء المفاوضات. ويعد هذا من الممارسات القياسية في عديد من معاملات العمل التي يشكل السعر عنصراً رئيسياً فيها. فإذا حصلت على عرض قبل المفاوضات. فحاول أن تبدأ الجلسة بحقائق توضح لا معقولية هذا العرض، الأمر الذي يدفع الطرف الآخر إلى الدفاع عن عرضه. بدلاً من أن يتيح له الفرصة لمهاجمة نقاط الضعف الكامنة في الحقائق والأرقام التي تؤيد موقفك.

٣-١٠ تقديم العروض وإنجاحها

في بعض المواقف المحدودة، قد يكون من اللائق أن تقدم عرضاً مبدئياً بعيداً كل البعد عن هدفك من التفاوض. ومن بين هذه المواقف حين يقدم إليك عرض غير معقول بالمرة من الطرف الآخر، كما ذكرنا في القسم السابق. ولكن عرضك ينبغي أن يكون في نطاق المعقول في معظم الأحيان، بينما تتيح مساحة لتقديم التنازلات المطلوبة للتوصل إلى اتفاق. وفي المقام الأول، فإن العرض المبدئي المعقول قد يقبله خصمك فوراً، أو بشرط إدخال تعديلات ثانوية عليه.

والأهم من هذا أن معقولية عرضك المبدئي تحدد طابع المفاوضات. فعلى سبيل المثال، إذا قدمت عرضاً غير معقول وغير منطقي، فإن خصمك لن يلتفت إليه. وعلاوة على ذلك: فإن هذا العرض قد يشجع الطرف الآخر على تنحية العقل والمنطق بدوره، الأمر الذي سيؤدي إلى توسيع الفجوة التي تفصل بينكما، مما يعد مؤشراً على جلسة تفاوض طويلة وصعبة.

من الشراك الأخرى التي ينطوي عليها تقديم عرض مبدئي غير معقول أن التوصل إلى اتفاق نهائي سيتطلب قدراً كبيراً من التنازلات. وهذا يعني بالطبع أنك يجب أن ترفع عرضك بمقادير كبيرة نسبياً إذا كنت أنت المشتري، أو أنك يجب أن تخفض عرضك بشكل جوهري إذا كنت أنت البائع. ونتيجة لذلك، فعندما يرى المفاوض الآخر تحركات جوهرية في مركزك، ستساوره الشكوك حول مدى المبالغات في عرضك. وهذا الأمر يمكن أن يؤدي إلى موقف يتمثل في العبارة التالية: "إذا كان هذا الرجل يستطيع أن يغير موقفه بهذا الشكل، فلنر إذا كم يمكن أن أحصل منه على تنازلات". ونتيجة لذلك، فحتى عندما يصل عرضك المبدئي إلى رقم معقول، سيظل خصمك يتفاوض اعتقاداً منه بأنه يمكن أن يحصل على المزيد.

بجانب بناء المصداقية بتقديم عرض معقول، عليك أيضاً أن تكون قادراً على الدفاع عن عرضك إذا كنت تريد إنجاحه. وإذا كنت قد أحسنت الإعداد فيما قبل التفاوض، فلن يكون هذا الأمر صعباً. كما أن الوثائق التي تدعم عرضك، وآراء الخبراء، والمقارنات بالاتفاقات المماثلة تشكل كلها جزءاً لا يتجزأ من إثبات صحة عرضك. أو بعبارة أخرى، فإذا كنت تقدم عرضاً معقولاً، فلابد أن تكون قادراً على الدفاع عنه ضد أي هجوم، ثم ينبغي أن تكون قادراً على التوصل إلى اتفاق يقع في نطاق شروطك المقبولة.

٤ـ١٠ عدة طرق لتشجيع القبول السريع لعرضك

كلما طالت المفاوضات، ازدادت احتمالات عدم التوصل إلى اتفاق. ولهذا السبب بالإضافة إلى الوقت والمال وعدم اليقين الكامن في إجراء مفاوضات مطولة، يعد من مصلحتك أن تشجع القبول السريع لعرضك. وهناك عدد من الأساليب التي تتيح لك ذلك، ومن بينها:

١. أن تجعل عرضك مرهوناً بشرط الوقت. على سبيل المثال: "مسعود، سأقدم لك عرضاً مغرياً، ولكنه سار فقط حتى الساعة الخامسة بعد ظهر الغد". إن وضع حد زمني على أي عرض يشكل ضغطاً على الطرف الآخر حتى يفكر فيه فوراً. ولكن الطرف الآخر قد يفترض أنك تخادعهم، وبالتالي فقد ينتظر حتى يرى ما سيحدث. ويسري هذا الأمر على وجه الخصوص إذا لم تقدم سبباً وجيهاً لفرض الموعد النهائي. ولهذا يمكنك أن تجعل هذا الأسلوب أكثر فعالية بإيجاد ضرورة ما تبرر موعدك النهائي. ومن المفيد إلى حد بعيد أن يكون السبب شيئاً يبدو خارج نطاق سيطرتك. على سبيل المثال: "منصور، سأقدم لك عرضاً أخيراً ٥ ملايين دولار، ولكنه يسري حتى يوم الخميس فقط، إذ إن الموافقة على القرض الخاص بي ستنتهي في هذا التاريخ".

٢. أن تقدم حوافز للقبول الفوري. إن إضافة القيمة لأي عرض في مقابل القبول المبكر له يمكن استخدامها لتشجيع الاستجابة السريعة من الطرف الآخر. على سبيل المثال: "إذا نجحنا في الانتهاء من هذا الاتفاق اليوم، فسوف نتحمل نحن تكاليف الشحن بطول التعاقد". وهنا أيضاً يمكنك أن تجعل العرض أكثر إقناعاً بتقديم أساس وجيه يبرره. أما إذا لم يتم التوصل إلى اتفاق قبل الموعد النهائي، واستمرت المفاوضات، فإن الطرف الآخر سيتوقع أن الحافز الذي تقدمه سيكون متضمناً في الاتفاق عند الوصول إليه. ملحوظة: عندما تعرض أي شيء ذي قيمة، يعد من الصعوبة بمكان أن تتراجع وتسحبه من على مائدة المفاوضات، أيما كانت الشروط التي تذكرها. ولهذا لا يجب أن تقدم وعوداً مشروطة بشكل عارض. فسواء بالشرط وبدونه، ستكون قد أبديت استعدادك لإدخال ما تعد به كجزء من أي اتفاق.

٣. أن تضع موعداً نهائياً ملزماً. ويمكن أن يأخذ هذا الأمر أشكالاً عديدة. فيمكن أن يستند إلى التزامات تجاه طرف ثالث "إن المقاول الذي أتعامل معه من الباطن لن يستطيع أن يوفي بالمواعيد النهائية ما لم نتوصل إلى اتفاق في هذا الأسبوع"، أو إلى السلطة العليا "إن رئيس الشركة قد أمهلنا حتى يوم الأربعاء لننتهي من هذا التعاقد، وإلا فسيوجه التمويل إلى مشروع بحثي آخر"، أو إلى عوامل تتعلق بالأداء "إن طاقة التصنيع التي نحتاج إليها لن تكون

متاحة ما لم نتمكن من البدء في غضون أسبوعين". وفي جوهر الأمر، فإن أساس الموعد النهائي قد يكون حقيقياً أو خيالياً، أو قد يكون نتيجة لقدرتك الابتكارية فقط. أيما كان الأمر، فإن النقطة الأساسية هي أن يكون الأساس قابلاً للتصديق.

٥ـ١٠ ميزات وعيوب العرض الإجمالي

حين يشتمل موضوع التفاوض على عنصر أو اثنين فقط هما اللذان يستحقان النقاش، عادة ما تأتي العروض والعروض المضادة بصورة إجمالية. أو بعبارة أخرى، فبدلاً من التفاوض على الأجزاء للوصول إلى اتفاق نهائي، لا يوجد في هذه الحالات سوى القليل من المكاسب التي يحققها التفاوض على العناصر الفردية. ولكن حتى عندما يتكون التفاوض من عدة عوامل يمكن الشروع في معالجتها واحداً واحداً على مائدة المفاوضات، ربما يكون من المفيد أن يتم التفاوض على أساس إجمالي بدلاً من الكفاح للتوصل إلى اتفاق حول العناصر الفردية العديدة، كل على حدة.

إن السبب الأكثر شيوعاً للتفاوض على أساس إجمالي هو ما يتسم به هذا التفاوض من سمة عملية. فكلما قلت العناصر التي تستوجب اتفاق الآراء، قلت فرصة ظهور الخلافات المبددة للوقت. ولهذا يعد هذا المدخل تكتيكاً متميزاً لتجنب المشاحنات التي كثيراً ما تظهر عند مناقشة السعر. وفي كثير من الأحيان، عندما يحاول طرفان التوصل إلى اتفاق حول السعر بالتفاوض على كل من العناصر الفردية للتكلفة. تظهر فترات التوقف نتيجة للفشل في الاتفاق على معقولية الأجزاء التي تشكل الكل. على سبيل المثال. فكر في تفاصيل التكلفة التالية:

البند	المبلغ
أ. التكاليف المباشرة للعمل	٥٠٠٠٠ دولار
ب. المصروفات الإضافية للعمل (١٥٠٪ من أ)	٧٥٠٠٠ دولار
ج. التكاليف المباشرة للمواد	١٥٠٠٠٠ دولار
د. المصروفات الإضافية للمواد (٢٠٪ من ج)	٣٠٠٠٠ دولار
هـ. إجمالي التكاليف المباشرة (من أ إلى د)	٣٠٥٠٠٠ دولار
و. المصروفات العامة والإدارية (٣٠٪ من هـ)	٩١٥٠٠ دولار
ز. إجمالي التكلفة	٣٩٦٥٠٠ دولار
ح. الربح (١٥٪ من ز)	٥٩٤٧٥ دولار
ط. السعر	٤٥٥٩٧٥ دولار

لنفترض أن السعر المنصف يتراوح ما بين ٤٢٥٠٠٠ و ٤٥٠٠٠٠ دولار. من المرجح إذاً أن المشتري يمكن أن يقدم عرضاً يقع في هذا النطاق، وبالتالي يتم التوصل إلى اتفاق دون الكثير من النقاش. وعلى الجانب الأخر، لنفترض أن الطرفين قررا التوصل إلى السعر بالتفاوض على عناصر التكلفة، كل على حدة. وبعد مراجعة بيانات الدعم لتكاليف المواد، يرى المشتري أن السعر المعقول لابد أن يكون ١٤٠٠٠٠ دولار. ويصر البائع على وجود العشرة آلاف دولار الأخرى كرصيد للطوارئ لتغطية العيوب. كما يصرح البائع بأن تكاليف المواد إذا خفضت بمعدل ١٠٠٠٠ دولار، فإن التكاليف المباشرة للعمل لابد أن تزيد بنسبة ١٠٪ (٥٠٠٠ دولار) لتغطية نفقات إعادة العمل في الأجزاء المعيبة. ثم يدخل الطرفان في مساومات عديدة، دون أن يبدو على أحدهما أي استعداد للتنازل. ولننظر الآن إلى أثر خفض تكاليف المواد بمعدل ١٠٠٠٠ دولار (أي من ١٥٠٠٠٠ إلى ١٤٠٠٠٠ دولار) وزيادة التكاليف المباشرة للعمل بمعدل ٥٠٠٠ دولار (أي من ٥٠٠٠٠ إلى ٥٥٠٠٠ دولار).

	الأصلية	بعد التعديل
أ. التكاليف المباشرة للعمل	٥٠٠٠٠ دولار	٥٥٠٠٠ دولار
ب. المصروفات الإضافية للعمل (١٥٠٪)	٧٥٠٠٠ دولار	٨٢٥٠٠ دولار
ج. التكاليف المباشرة للمواد	١٥٠٠٠٠ دولار	١٤٠٠٠٠ دولار
د. المصروفات الإضافية للمواد (٢٠٪)	٣٠٠٠٠ دولار	٢٨٠٠٠ دولار
هـ إجمالي التكاليف المباشرة	٣٠٥٠٠٠ دولار	٣٠٥٥٠٠ دولار
و. المصروفات العامة والإدارية (٣٠٪)	٩١٥٠٠ دولار	٩١٦٥٠ دولار
ز. إجمالي التكلفة	٣٩٦٥٠٠ دولار	٣٩٧١٥٠ دولار
ح. الربح (١٥٪)	٥٩٤٧٥ دولار	٥٩٥٧٢,٥٠ دولار
ط. السعر	٤٥٥٩٧٥ دولار	٤٥٦٧٢٢,٥٠ دولار

نتيجة لخفض تكاليف المواد بمعدل ١٠٠٠٠ دولار، وزيادة التكاليف المباشرة للعمل بمعدل ٥٠٠٠ دولار، ازداد السعر بالفعل بمعدل ٧٤٧.٥٠ دولار بسبب حساب المصروفات العامة والربح بعد إضافة نسبة الزيادة (٥٠٠٠ دولار) إلى التكاليف المباشرة للعمل. ومع أن الأرقام الفعلية في هذا المثال تعد غير مهمة نسبيا، فإنها تخدم في توضيح النقاط المهمة المتعددة.

١. عندما تخضع العناصر الفردية للتكلفة إلى التساؤلات، يمكن أن يظهر قدر كبير من الخلاف، الأمر الذي يزيد من صعوبة التوصل إلى اتفاق. وفي حقيقة الأمر، فإن المفاوضات يمكن أن تتوقف تماماً في الحالات المتطرفة بسبب الشجار على التفاصيل، التي لا تؤثر على السعر الإجمالي إلا بشكل ثانوي.

٢. ما لم يكن السعر المقترح غير معقول، يعد من المفضل عموماً أن تتفاوض على أساس إجمالي للسعر. هناك استثناءات بالطبع، ويعد من أبرزها حين تقام التعاقدات على أساس إضافة ربح معين إلى سعر التكلفة. وفي هذه الحالات، يعد من المهم أن تتفاوض بدقة على التكاليف، حيث إن الربح النهائي سيحسب على أساس هذه التكاليف. وبطبيعة الحال، فإن التكاليف ينبغي تحليلها أيضاً حين لا يكون هناك أساس آخر لتحديد السعر المعقول. ويحدث هذا الأمر حين ينعدم وجود أي بيانات سابقة للتكلفة و/أو أية مقارنات للأسعار. ولكن عندما يمكن تحديد سعر إجمالي معقول دون تحليل الفئات الفردية للتكلفة، ستوفر على نفسك كثيراً من الإزعاجات.

٣. كثيراً ما تكون العناصر الفردية للتكلفة متداخلة، كما في المثال السابق حيث كان خفض تكاليف المواد يعني إضافة نسبة إلى تكاليف العمل من جانب البائع حتى يمول إعادة العمل في العناصر المعيبة، وذلك لأنه لن يشتري مواد إضافية بما قيمته ١٠٠٠٠ دولار لتغطية العيوب. ولهذا فإن تغيير أحد عناصر التكلفة يمكن أن يؤثر على مجالات أخرى. وفي بعض الأحيان، يشيع ذكر هذه الحجة في المفاوضات، حتى وإن لم تكن صحيحة.

٤. هناك ميل في بعض الأحيان للتغاضي عن حقيقة أن السعر النهائي هو ما يهم، وليس ما إذا كان أي عنصر من عناصر التكلفة يبدو أعلى مما يراه المشتري معقولاً. وكثيراً ما تظهر هذه العقبة في أي نقاش على الربح. وهناك كثير من المفاوضات التي تفككت لأن المشتري قد اعترض على الربح الذي ذكره البائع، مع أن الأسعار الأخرى التي يقدمها المنافسون كانت أعلى. إن البؤرة المناسبة للتركيز ينبغي أن تسلط على السعر، وليس على ما إذا كان المنتج قليل التكلفة يحقق ربحاً أعلى من المنافسين الأقل منه فعالية في التكاليف.

٦ـ١٠ التعامل مع أي عرض "آخر كلام" الذي لا تقبله

في كثير من الأحيان، وبكثير من الجمجعة، سيعلن خصمك أنه قد قدم، أو على وشك أن يقدم آخر عروضه. وبطبيعة الحال، فإن نيته في القيام بهذا الأمر هي أن يقنعك بأنك الآن في موقف يتيح لك أحد خيارين: "إما القبول وإما الرفض". وبطبيعة الحال، فإذا حدث وكان العرض مقبولاً بالنسبة لك، فعليك أن تقبله. ولكن العرض كثيراً ما لا يكون مقبولاً، الأمر الذي يجعلك مضطراً إما إلى قبول عرض غير مرض، وإما إلى عدم التوصل إلى أي اتفاق في النهاية.

تشير الحقيقة إلى أن العرض "الأخير والأفضل" لا هو الأخير، ولا هو الأفضل. فهذا العرض ليس إلا إنذاراً ضمنياً بأنك إذا لم تقبل العرض، فإن المفاوضات ستنتهي. ونتيجة لذلك، فعندما تواجه مثل هذه الخدعة، تتمثل أفضل خطوة تتخذها في التحدي. ويمكن أن تأخذ هذه الخطوة بأن ترفض العرض، وتقول شيئاً مثل: "إن هذا العرض غير مقبول لأن..."، بينما تقدم في نفس الوقت موجزاً للأسباب التي تدفعك إلى رفضه. إن هذا الأسلوب في الرفض يعيد الكرة مباشرة إلى ملعب المفاوض الآخر، الذي يصبح مضطراً بدوره إما إلى إيقاف المفاوضات، وإما إلى مواصلة النقاش. وإذا حدث الأمر الثاني، فإن هذا يعد اعترافاً ضمنياً بأنه مازالت هناك مساحة لتقديم عرض أفضل من جانبه.

من التكتيكات الأخرى أن تواصل الحديث كما لو أن هذا الإنذار لم يكن أصلاً. فإذا واصل الطرف الآخر التفاوض، فإن تهديده بالانصراف سيثبت أنه كان خدعة هنا أيضاً. إن ما يقلق منه معظم الأفراد حين يتعرضون لعروض "آخر كلام" هو أن الطرف الآخر سيوقف المفاوضات في حالة رفض عرضه.

ولكن هذا التهديد ليس جاداً كما يبدو عند فحصه بدقة. ماذا إذاً لو انصرف الطرف الآخر بالفعل؟ ليس هناك ما يمنعك من الاتصال به بعد يوم أو يومين، إما لاستئناف المفاوضات، وإما لقبول عرضه الأخير إذا كنت ترى أنه يحقق لك أهدافك. وإذا كان الطرف الآخر سيحصل على صفقة جيدة، فإنه لن يغلق الهاتف في وجهك بالتأكيد.

إن المحصلة الختامية تتمثل في أن هذا التهديد ليس جاداً كما يبدو. فمصدر الخطورة الأكبر الذي ينطوي عليه هذا الإنذار هو أن طرفاً سيلتقط الطعم، ويقبل شروطاً أقل من مرضية فقط لأنه سيخشى أن يخرج من المفاوضات دون اتفاق إذا هو رفض العرض. وعندما يكون الخيار بين صفقة سيئة أو عدم الاتفاق. فإن المفاوض الحكيم سيسعد جداً بانصراف الطرف الآخر.

تحذير: إذا كنت أنت من سيقدم عرض "آخر كلام"، فلابد أن تكون متأكداً من أن عرضك هذا هو الأخير بالفعل، على الأقل في الوقت الراهن. أو بعبارة أخرى، إذا لم يكن عرضك مقبولاً،

فاستعد للانصراف، وإلا فستضيع مصداقيتك إذا واصلت التفاوض. ونتيجة لهذا، فلن يصدقك الطرف الآخر حين تقدم بالفعل عرضك الأخير الذي يعد أفضل ما لديك.

وبطبيعة الحال، فإذا كنت تخادع، ثم تحداك الطرف الآخر، فإن هذا لا يمنعك من تغيير موقفك عند استمرار المفاوضات. ويمكنك أن توضح أنك قد تراجعت عن موقفك بذكر أية معلومات جديدة تخطر على بالك.

إن القاعدة العامة لعروض "آخر كلام" هي أن ترفضها إذا كانت تقدم لك، أو أن تنصرف من المفاوضات إذا كنت أنت الذي تقدم العرض، ورفضه الطرف الآخر. لابد بالطبع من التأكد من كونك لا ترفض عرضاً منصفاً بشكل تعسفي، فقط لترى ما إذا كان يمكنك الضغط على الخصم لتحقيق عدة مكاسب ثانوية أخرى. فهذه التكتيكات لا تخدم على المدى البعيد إلا في صرف الأفراد الذين قد تضطر إلى العمل معهم في المستقبل.

١٠ـ٧ التغلب على عقبة المبالغ "الكاملة"

ربما تتذكر أننا ذكرنا في المناقشة الخاصة باقتسام الفرق (في القسم ٦-٦) أن المفاوضين يميلون عموماً إلى استخدام الأرقام الكاملة (التي تنتهي بأصفار). وقد وضحنا أيضاً أنك يمكن أن تستفيد عند قسمة الفرق باستخدام الأرقام الفردية. ولكن استخدام هذه الأرقام له أهمية أكبر، وهي إضفاء المصداقية على السعر.

فمقدار مثل ١٢٤٥٤٢٧٦ دولاراً يبدو أكثر مصداقية من ١٢٥٠٠٠ دولار. إذ إن للدقة الحسابية هالة تشير إلى أن المبلغ ليس مجرد رقم عشوائي يلق رغبة في استطلاع آراء الآخرين. ويسري هذا الأمر على وجه الخصوص في المفاوضات التي يتم فيها تبادل العروض والعروض المضادة مرات ومرات. فالمفاوضون يشكون بطبعهم في كون الأرقام التي يتم تبادلها لم تحسب بأي قدر من الدقة. ولهذا فإذا انحرفت عن هذا التوقع باستخدام الأرقام الفردية والكسور، يمكنك أن تضيف قدراً من المصداقية إلى أرقامك.

إن استخدام الأرقام الفردية له مزايا أخرى، مثل تسهيل التحرك بصورة أبطأ حين يتم تقديم التنازلات المالية. فلأن أرقامك تبدو وكأنها قد حسبت لآخر قرش، سيكون من السهل أن تتحجج بأنك قد قدمت كل ما يمكن. ولننظر الآن إلى سيناريو مختصر يوضح لنا الأمور.

الخلفية

وصل مسعود ومنصور إلى المراحل النهائية من المفاوضات، ولم يبق لهما سوى مناقشة السعر النهائي. وقد كان العرض الأخير الذي قدمه مسعود هو ٤٥٠٠٠٠ دولار، بينما كان منصور يصر على ٥٢١٣٧٦,٥٤ دولاراً.

الحوار

مسعود: "منصور، يمكنني أن أرفع المبلغ إلى ٤٨٠٠٠٠ دولار، الذي يعد نصف الفرق. دعنا نتفق بناءً على هذا السعر إذاً (إن مسعوداً لم يقتسم الفرق بالضبط طبعاً، ولكن المفاوضين يحبون التوفير).

منصور: "دعني ألقي نظرة على بعض الأرقام، ثم أرى ما يمكن القيام به" ثم يرد منصور بعد فترة من التوقف ويقول: "لقد راجعت كل شيء بالتفصيل مع مسئولي الماليات. لقد كان العرض الذي قدمته في البداية (٥٢١٣٧٦,٥٤) معقولاً على أي حال. ولكن لكي نتم البيع، سنخفض هذا العرض إلى ٥٠٩٨٩٨,٣٤. دعنا ننتهي إذاً من هذا الأمر الآن".

مسعود: تبدو عليه أمارات الانزعاج، ويقول: "لحظة يا منصور. لقد رفعت عرضي بمعدل ٣٠٠٠٠ دولار، وكل ما تقدمه لنا هو ١١٠٠٠ دولار فقط. إننا لن نصل لشيء بهذا المعدل".

منصور: "أولاً، لقد خفضت عرضي بمعدل يزيد على ١١٠٠٠ دولار (فقط ٤٧٨,٢٠ دولاراً). ولكن هذا ليس هو بيت القصيد. فقد قدمت لك عرضاً مبدئياً يعد الحد الأدنى الذي يمكنني قبوله. ولكي أخفض الـ ١١٠٠٠ دولار الأخرى، كان علي أن أخفض تكاليف العمل المطلوبة لأداء المهمة. ومعي هنا الأرقام التي تثبت صحة ما أقول. لقد اتفقت معي على أن تكاليف العمل التي ذكرتها تعد معقولة، والآن تريد مني أن أخفض منها المزيد. إننا لا نلعب بالأرقام. فقد عرضت عليك ما نحتاجه لأداء العمل. ولا يمكنني أن أخفض المزيد فقط لأنك تبحث عن صفقة رابحة"

مسعود: "منصور، من غير الممكن أن تقول لي إنك لم تضع ١٠٪ على الأقل في عرضك لتغطية أي طوارئ. وإذا خصمنا ١٠٪ من مبلغ الـ ٥٢١٠٠٠ دولار الذي تطلبه، فسنصل إلى حوالي ٤٧٠٠٠٠ دولار. وأنا أعرض عليك ٤٨٠٠٠٠ دولار".

منصور: "إن مبلغ ٥٢١٣٧٦،٥٤ دولاراً هو أفضل تقدير لأداء العمل بافتراض أن كل شيء سيسير كما هو مخطط له. أما إذا حدث أي شيء، فسأتعرض إلى الخسارة. إن الأمر بهذه البساطة".

مسعود: "تبدو عليه أمارات الاستياء، ويقول: "إذاً سأعطيك ٥٠٠٠٠٠ دولار، لا أكثر".

منصور: "بعد عشرين دقيقة أخرى من المناقشات، يقول: "دعني ألقي نظرة أخيرة" ثم يرجع بعد نصف ساعة، ويجلس في كرسيه، ويقول: "لقد راجعت كل شيء ثانية. وبصراحة فإنني لم أجد ما يمكن أن أخفضه. كل ما يمكن أن أقوم به هو أن أستقطع قدراً من ربحنا المنتظر، بحيث يصبح العرض النهائي هو ٥٠٦٣٧٥,٢٠ دولاراً. ولكي نتفق على هذا الرقم، فإنك في حاجة فقط إلى إضافة ١٪ إلى الـ ٥٠٠٠٠٠ دولار التي تعرضها".

مسعود: بعد قليل من الاعتراضات، يوافق على العرض النهائي الذي قدمه منصور.

إن النقطة المهمة هنا هي أن تعكس مصداقيتك حين تقدم أرقامك. إن هذه المصداقية سوف توفر لك إطاراً لتدعيم حجتك، ينعدم وجوده عند تقديم الأرقام الكاملة بلا كسور.

ملحوظة: بجانب الفشل في تحديد الأرقام بدقة، يمكن أن يكون لاختيارك للكلمات علاقة تؤثر على استقبال الطرف الآخر لعرضك. إياك إذاً أن تقع في الخطأ الناتج عن الإهمال. والذي يجعلك تصوغ عرضك بلغة لا تجعله يبدو نهائياً. ولذا فإن كلمات مثل "تقريباً" أو "حوالي" أو ما إلى ذلك ينبغي تجنبها. فهذه الكلمات توصل رسالة مفادها أن عرضك ليس نهائياً. بينما يجب أن تقدم أي عرض -وحتى وإن كان العرض العاشر- كما لو كان آخر عرض ستتقدمه.

٨ـ١٠ الاستفادة من قيمة المفاجأة في العروض "الخاطفة"

عادةً ما تدخل المفاوضات في مشاحنات حول تفاصيل ثانوية. ليس لها تأثير يذكر على التوصل إلى اتفاق نهائي. ومن بين الطرق لتحريك الأمور أن تقدم عرضاً مفاجئاً في لحظة غير متوقعة. وهناك عدة فوائد لهذا الأسلوب.

أولاً، تبعد هذه الخطوة مسار النقاش فوراً عن الموضوع محل الخلاف. ويعد هذا بالغ النفع إذا كان المفاوض الآخر يستهدف واحدة أو أكثر من نقاط الضعف في مركزك التفاوضي. كما أن عرضك المفاجئ يجبر الطرف الآخر على التوقف والتفكير فيه. وما هو أهم من ذلك أن عملية التفاوض إذا كانت بالغة الصعوبة، فإن عرضك غير المتوقع قد يكون مغرياً بوصفه طريقة لتجاوز هذا الطريق المسدود.

مع أنه عادةً ما يكون من الأفضل -كما ذكرنا من قبل- أن تجعل الطرف الآخر يقدم العرض المبدئي. فهناك ظروف تجعل من المفضل أن تقدم أنت العرض الأول كمبادرة تهدف إلى تأمين اتفاق سريع. وسوف تكون أسباب القيام بهذا مرتبة عن قرب بتفاصيل أي تفاوض فردي. وإليك بعض الأمثلة:

- عندما يكون لديك موعد نهائي يجهله الخصم؛ يمكن لتقديم عرض مفاجئ على مائدة المفاوضات أن يدفع الأمور قُدُماً.
- لجس نبض الطرف الآخر بأن تقدم له عرضاً مبدئياً مرتفعاً. ويمكن أن يكون رد الفعل هذا مفيداً في تقييم المسار المستقبلي للمفاوضات.
- عند وجود حقائق معينة يجهلها الخصم، وتزيد من قيمة ما تتفاوض عليه. ولهذا فقد يكون من مصلحتك أن تقدم عرضاً مبدئياً جذاباً حتى تضع الصفقة في جيبك.
- إذا كان موقفك التفاوضي قوياً بما يكفي لإملاء شروطك. وفي ظل هذه الظروف. كلما طالت المفاوضات. أبديت مزيداً من الاستعداد لتقديم التنازلات.
- إذا كانت قيمة موضوع التفاوض من الصعب التأكد منها. فإن تقديم العرض الأول سيجعلك تحدد السعر الذي يشكل قاعدة المفاوضات.
- إذا كانت هناك ظروف تجعل تقديم العرض الأول ينظر إليه بوصفه علامة لحسن النوايا. ويسري هذا الأمر على وجه الخصوص حين يكون الطرف الآخر هو الشريك المعارض في المفاوضات.

١٠-٩ كيف تتفادى العروض المضادة بفعالية

إن رفض العروض المضادة يمكن القيام به بتشكيلة من الطرق. ويتوقف الأمر إلى حد ما على مدى واقعية العرض المضاد بالنسبة للعرض الذي تقدمه. فإذا كان العرض المضاد يقرب الأطراف من الاتفاق، فقد يكون من مصلحتك ببساطة أن تصر على عرضك، وترى ما إذا كان بإمكانك أن تجبر المفاوض الآخر على تقديم المزيد. وكبديل لهذا، يمكنك أن تقترح اقتسام الفرق (راجع القسم ٦-٦) للتوصل إلى اتفاق نهائي.

ولكن المشكلة تزداد صعوبة كلما ازداد العرض المضاد بعداً عن عرضك. لنلقِ نظرة إذاً على الخيارات المتعددة التي يمكن استخدامها للاستجابة عند حدوث ذلك.

١. يتمثل أوضح تفنيد لأي عرض مضاد في رفضه مباشرة. ولكن ما لم تكن الشروط غريبة بما يكفي للسخرية منها، فإن الإجابة بـ "لا" لا تعد مرضية. فالرفض المباشر قد يجعل الطرف الآخر يعتقد أنك تلقي العقبات في طريق المفاوضات. وهذا بالطبع لن يخدم إلا في زيادة صعوبة موقف الطرف الآخر.

ولهذا فعندما ترفض أي عرض، ينبغي أن تقدم أسباباً وجيهة لرفضك، الأمر الذي لا يضيف مصداقية لرفضك فحسب، وإنما يضع الطرف الآخر على الجانب الدفاعي أيضاً لاضطراره إلى تفنيد حجتك. إن المقارنات تحقق نتائج رائعة أحياناً في تبرير رفضك لأي عرض مضاد. ومن هنا ينبغي -عند الإمكان- أن تقارن بين العرض المضاد المقترح -أو أي من عناصره- ومشروعات أو أسعار مشابهة، أو أي شيء آخر يمكن أن يشكل مقارنة في هذه الحالة.

مثال: "مسعود، إن عرضك غير منطقي. فالتعاقدات المشابهة الخاصة بالإنشاءات في هذا النطاق تقل عمّا تعرضه بنسبة ٣٠٪. ولدي هنا قائمة تبين ما يدفعه الآخرون في المتر المربع، وبشروط مشابهة لما أعرضه عليك.

٢. حين تحصل على عرض مضاد في مشروع معقد يشتمل على عناصر عديدة، خصص ما يكفي من الوقت لتحليل العرض بالتفصيل. فربما يتضح أن هناك جوانب معينة تعد مرضية في العرض، بينما توجد جوانب أخرى لا تعد معقولة. وبالنظر إلى المكونات، سيمكنك أن تقرر ما إذا كنت ستقبل العرض ككل أو سترفضه، أو ستؤثر مهاجمته جزءاً جزءاً. ويمنحك الأسلوب الأخير ميزة قبول النقاط الجيدة، ورفض النقاط الأخرى التي لا توافق عليها.

مثال: "منصور. لقد راجعت عرضك بالتفصيل مع أفرادي المتخصصين في محاسبة التكاليف. ووجدنا أننا يمكن أن نقبل تكاليف المواد، بالإضافة إلى معدلات المصروفات الإضافية المقترحة. ولكن التكاليف المباشرة للعمل، وعدد الساعات المقترحة لأداء المشروع ليست على المسار السليم. ولكي نتمكن من حل هذا الموقف، دعنا نركز على تكاليف العمل. ولكن لدي ملحوظة واحدة؛ لقد عرضت ٣٨٠٠ ساعة عمل من وقت الفنيين الخبراء...".

ملحوظة: عندما ترفض أي عرض بهذا الأسلوب، ينبغي أن تحاول الدخول مباشرة في نطاق المشكلة، فهذا يحوّل النقاش مباشرة إلى المسألة التي تريد مهاجمتها.

٣. في بعض الأحيان، قد تجد من المفضل أن ترفض العرض المضاد بمجرد الانتقاص من أهميته. تعامل إذاً مع الأمر باستخفاف، ولكن دون إهانة. يوضح هذا المدخل أنك لا تتعامل مع العرض بجدية، ولكنك تتعامل معه كما لو كان عرضاً مضاداً يلقى على مائدة المفاوضات نتيجة لحالة مزاجية معينة.

مثال: "مسعود، لو لم أكن أعرفك جيداً، لاعتقدت أنك تحاول التلاعب بي. إنك لا يمكن أن تكون جاداً بشأن عرض مضاد يفصل بيننا بمعدل مليوني دولار. قدم لي شيئاً أكثر واقعية، حتى نستطيع الدخول في مفاوضات جادة".

٤. إذا كانت الظروف مواتية، فربما يفيدك ادعاء الفقر. فهناك فائدتان لاتخاذ موقف يبين أنك لا تستطيع توفير المال لأداء الأمور التي يوصي بها الطرف الآخر. أولاً، يغرس هذا الموقف فكرة تشير إلى كونك غير قادر على تمويل ما يقترحه الطرف الآخر. والمحصلة الختامية هنا هي أن الطرف الآخر إما أن يفكر في تقديم عرض أفضل لك، وإما أن يخاطر برؤيتك تنصرف من المفاوضات. وكذلك، فإن خصمك قد يظن أن اعتراضك مبني على ارتفاع السعر بشكل مبالغ فيه. الأمر الذي يضعه على الجانب الدفاعي من حيث تبرير قيمة ما يعرضه.

مثال: "إن المحصلة الختامية لعرضك المضاد هذا هي أنني سأتعرض للإفلاس إذا وافقت عليه. فإذا كنت سأدفع ٢٣٠٠ دولار في القطعة لمن يقومون لك بالتجميع. فإنني سأخسر ٢٠٠ دولار في كل ماكينة أبيعها في النهاية. أرأيت كم يعد الأمر بسيطاً. لكي نتعامل معاً إذاً، عليك أن تقدم عرضاً أفضل من هذا".

٥. هناك طريقة أخرى للتعامل مع أي عرض مضاد، وهي أن تواجهه بعرض مضاد من جانبك. ولكن ينبغي أن تكون حذراً. ولا تسعَ إلى سد الفجوة بينكما بسرعة. وإلا فقد تجد نفسك

تقدم معظم التنازلات. عدّل عرضك إذاً بشكل طفيف فقط، الأمر الذي يوصل رسالة مفادها أنك لن تتحرك كثيراً عن موقفك الأصلي على الأرجح، بينما تشير في نفس الوقت إلى استعدادك للتفاوض.

مثال: تعرض شركتك سعر ٥٤٩٥٠٠٠ دولار لتقديم خدمات دعم الكمبيوتر لشركة س ص ع. ثم تقدم هذه الشركة عرضاً مضاداً هو ٤٩٠٠٠٠٠ دولار. وتجيب أنت على الفور قائلاً: "يمكننا أن نخفض إلى ٥٤٨٠٠٠٠ دولار، لا أكثر".

ملحوظة: كلما قل تحركك عن موقفك الأصلي في قفزة واحدة، ازدادت إمكانية إقناع الطرف الآخر بكونك لا تجد مساحة كافية للمناورة. وعلى النقيض، فعندما يتحرك المفاوض بشكل جوهري عن عرضه الأصلي، فإنه يشير إلى تمتعه بمساحة واسعة للحركة.

٦. إذا كنت تريد أن تنهي الأمور بسرعة، يمكنك أن ترفض أي عرض مضاد بتهديد مستتر بالانصراف دون إتمام الصفقة. ربما يجبر هذا الطرف الآخر على التحول إلى الجدية بسرعة. ولكن من الحكمة أن تكون لديك خيارات أخرى تحسباً لأي تحدٍ من الطرف الآخر لخدعتك.

مثال: "مسعود، إذا لم تكن تستطيع أن تقدم لي عرضاً أفضل من هذا، فلا يبدو أن هناك أية جدوى لاستمرار النقاش". *ملحوظة:* تذكر أن الطرف الآخر إذا دفعك إلى مواصلة التفاوض دون تقديم عرض أفضل، فإنه سيعرف أنك كنت تخادع فحسب. ولذا فإذا لم يقدم الطرف الآخر عرضاً أفضل بعد فترة قصيرة من الوقت، فقد يكون من مصلحتك أن تؤكد على عزمك بأن تلملم أوراقك، وتقول شيئاً مثل: "كما قلت لك يا مسعود. فلا جدوى من الاستمرار، ما لم تكن مستعداً للتزحزح عن موقفك. ماذا لديك إذاً؟" أو بعبارة أخرى، فلكي تجعل هذا التصرف يعمل بنجاح، عليك أن تكون مستعداً للتوجه إلى الباب، وإلا فسوف تخسر مصداقيتك، ثم تتورط على الأرجح في تفاوض طويل وصعب.

١٠-١٠ متى تسحب عرضك

على العكس من الطفل الصغير الذي يمسك بالكرة والمضرب، ويرجع إلى منزله حين لا تسير المباراة على النحو الذي يريده، فإن سحب العرض بعد تقديمه لا يعد سهلاً، إلا إذا كنت أنت أيضاً تنوي الرجوع إلى المنزل، حتى ولو بدون التوصل إلى اتفاق. وإذا كان هناك درس مستفاد هنا، فهو

ألا تقدم أي عرض على افتراض أنه يمكن سحبه بسهولة. فالحقيقة هي أنه بمجرد أن يلقى العرض على مائدة المفاوضات، سيرى الطرف الآخر هذا العرض بوصفه موقفك الحالي، حتى بعد سحبه. وقلما تجد الظروف التي يمكنك فيها أن تقدم عرضا، وتسحبه، ثم تتفاوض على اتفاق أفضل من العرض الذي سحبته. ولذا فإن البديهة تقول إنك إذا عرضت ١٠٠٠٠٠ دولار، وسحبت عرضك هذا، ثم قدمت ٩٠٠٠٠ دولار، فإن الطرف الآخر لن يتعامل معك بجدية.

ومع ذلك، فإن هناك أسبابا وجيهة لسحب عرض وضعته للتو على مائدة المفاوضات. ومن هذه الأسباب:

١. عندما تتغير الظروف. إننا نعيش في عالم دائم التغير. ولذا فقد تقع أثناء عملية التفاوض احداث تجعل من عرضك الحالي عرضا سيئا. والأسباب هنا قد تتراوح ما بين إحدى العقبات المالية المفاجئة إلى التغير في الجو التنافسي لصناعتك. ومن المنظور التفاوضي، يعد من المفيد أن تميز بين العروض التي تسحب بناء على سبب يجعل الاستمرار في المفاوضات عديم الجدوى، والعروض التي يعد استئناف المفاوضات فيها مبررا تحت الظروف المتغيرة. وفي الموقف الأول، لن تجد الكثير الذي تفعله بخلاف قطع المناقشات بود جهد المستطاع.

وعلى الجانب الآخر، فإذا كنت تريد الاستمرار في عملية التفاوض مع وضع الظروف المتغيرة في الاعتبار، فإن عليك أن تقدم المبررات الكافية لسحب العرض. ويصبح من الضروري هنا أن توضح التفاصيل التي تفقد عرضك وجاهته. ولاشك أن السبب إذا كان يخرج عن سيطرتك، فإن الطرف الآخر سيتقبله على الأرجح. ولكن إذا كان السبب متعلقا بإحدى مشكلات العمل الداخلية مثلا، فإن خصمك سيحاول أن يضعك على جمر النار غالبا إذا كانت الشروط المتغيرة ستعني عرضا جديدا أقل جاذبية من العرض الذي سحبته.

٢. في بعض الأحيان، يستخدم سحب العرض بوصفه تكتيكا تفاوضيا يهدف إلى دفع الطرف الآخر نحو الاتفاق. ولكن هذا الأمر يعد مناورة سخيفة في غالب الأمر، حيث إن الطرف الآخر نادرا ما يتعامل معها بجدية، وبخاصة حين تسحب العرض وتستمر في النقاش. ولهذا فإذا كنت في موقف تجرب فيه هذا التكتيك، فكن مستعدا للانصراف من المفاوضات أملا في أن يعاود الطرف الآخر الاتصال بك. وإذا نجحت حيلتك، فإن الطرف الآخر إما أن يوافق على شروطك، وإما أن يقدم لك عرضا أفضل من الذي قدمه سابقا على الأقل.

هناك استراتيجية أفضل من سحب العرض فجأة، وهي أن تقدم عرضا مشروطا من البداية. قل شيئا مثل: "سأخفض السعر إلى ٩٠٠٠٠ دولار إذا اتفقنا اليوم". يعد هذا

التكتيك شديد الفعالية إذا استطعت أن تقدم أساساً واقعياً يبرر سحب العرض في حالة رفض الطرف الآخر له. قل مثلاً: "يمكنني أن أعرض عليك ٥٢٤٠٠٠ دولار إذا اتفقنا في هذا الأسبوع، وإلا فسوف أضطر إلى سحب هذا العرض، وإعادة الحسابات، حيث إن معدلات تكاليف العمل الجديدة ستسري اعتباراً من يوم الاثنين المقبل". لاشك في أنه كلما زاد قدر المصداقية في مبرراتك، تحسنت فرصك في إقناع الخصم.

٣. قد يأتي في عديد من المفاوضات وقت لا يتحقق فيه سوى قليل من التقدم، وبالتالي تقل احتمالات التوصل إلى اتفاق. وفي هذه الأوقات، قد تضطر -حين تكون مستعداً- إلى الاختيار بين (١) إنهاء المفاوضات دون أية نية في استئنافها، (٢) ترك عرضك على مائدة المفاوضات مع دعوة للاتصال إذا قرر الطرف الآخر قبوله في موعد لاحق، (٣) سحب العرض مع توضيح أن السبب في هذا هو عدم تقدم المفاوضات.

وبطبيعة الحال، فإن إنهاء المفاوضات دون ترك الباب مفتوحاً لا يجب أن يحدث إلا عندما يكون هو الخيار المنطقي الوحيد بعد دراسة كل البدائل الأخرى. أما بالنسبة للاختيار بين ترك العرض على مائدة المفاوضات أو سحبه، فإن هذا سيتوقف إلى حد بعيد على المرحلة التي دخلتها المفاوضات عندما أنهيت. فإذا كنت قد قدمت عرضك الأخير بالفعل، فقد يكون من مصلحتك أن تترك الباب مفتوحاً مع دعوة الطرف الآخر إلى الاتصال بك في حالة القبول لاحقاً. ولكن حتى في هذه الحالة، ينبغي وضع شروط زمنية للاتصال. قل مثلاً: "سيبقى عرضي سارياً إذا قررت قبوله في الأسبوعين القادمين فقط".

١٠ـ١١ البحث عن الحقائق: كيف تدعم موقفك بالأوراق والوثائق

كلما كنت أفضل استعداداً للدفاع عن أي عرض، ازدادت احتمالات قبوله. فالعديد من المفاوضات تشتمل على تقييمات مفصلة لبيانات الدعم التي تؤيد أي عرض. ونتيجة لهذا، يعد من المهم أن تكون قادراً على تبرير موقفك بالوثائق إذا تحداه الطرف الآخر، وإلا فسوف يفترض الطرف الآخر أنك تخادعه بكشف أوراقك على مائدة المفاوضات.

إن ما يفشل فيه الأفراد كثيراً في هذا الصدد لا يتمثل في الحصول على بيانات تدعم توكيداتهم بقدر ما يتمثل في العجز عن توفير هذه البيانات في التوقيت المناسب. فعندما تطرح أسئلة عن الأمور

التقليدية كتكاليف العمل والمواد، تكون الإجابة المتكررة هي: "علي أن أجري بعض الأبحاث على هذه النقطة". وبطبيعة الحال، فإن هذه تعد إجابة وجيهة في مواقف متعددة، حيث إن التفاوض على أية قيمة مالية كبيرة قد تكون هناك أكوام من الوثائق التي تدعمه. ولكن هذه الإجابة تنتج في مواقف أخرى عن نقص التخطيط، وبخاصة من حيث توقع الحاجة إلى إثبات قضيتك.

إن القدرة على إيجاد بيانات الدعم بسرعة عند ظهور التساؤلات تخدم أغراضاً عديدة. فهي تدل أولاً على الكفاءة، وفي عين المفاوض الآخر، تترجم الكفاءة على مائدة المفاوضات إلى مصداقية. وكلما طال الوقت الذي تستغرقه للتوصل إلى الوثائق، ازدادت احتمالات توصل الطرف الآخر إلى فكرة مفادها أن "هؤلاء الأفراد لا يعرفون ما يقومون به". وعلاوة على ذلك، فكلما ازدادت سرعتك في الاستجابة لأي استفسارات، ازدادت سرعتك في تسوية الأمور، والدخول في موضوعات أخرى. وفي نهاية الأمر، فإن المحافظة على حركة المفاوضات بسلاسة تساعد في تجنب مواقف عنق الزجاجة والطرق المسدودة التي يمكن أن تؤدي إلى فتور المفاوضات، بل وإلى انتهائها.

١٠-١٢ عشر طرق للدفاع عن الشروط المكتوبة للعرض

عندما تتفاوض بناءً على تقديم عرض مكتوب، يمكنك أن تتوقع أن يواجه عرضك التقديمي مختلف أنواع التحديات. ويمكنك أن تستخدم المناقشات التي تجرى على مائدة المفاوضات في شرح الجوانب المعقدة لعرضك، وفي تقديم التوضيحات عند طرح الأسئلة على حد سواء. وبطبيعة الحال، فإن نجاحك الأقصى في الدفاع عن عرضك سيتوقف على قدرتك على تدعيم موقفك بكل ما يتطلبه الأمر لتوضيح مقصدك. وليكن لديك كثير من المرونة فيما يتعلق بكيفية تحقيق هذا الغرض. فهناك استراتيجيات أساسية يمكنك توظيفها للدفاع عن شروط العرض، ومنها:

١. استخدام وثائق الدعم، مثل عروض أسعار البائع، أو فواتير المواد، بالإضافة إلى تفاصيل التكاليف، لكي تدعم حجتك عند طرح الأسئلة حول تكاليفك.

٢. توضيح أن الشرط محل التساؤل تقبله الأطراف الأخرى التي تتعامل معها بشكل روتيني.

٣. إثبات أن ما تقوم به يعد من الممارسات القياسية في مجالك و/أو صناعتك.

٤. توضيح أن الشرط يعد في مصلحة الخصم. ومن الحجج الجيدة هنا أن تقول: "إن هذا يساعد في وقايتك".

٥. التحجج بالسلطة العليا. قل إن رؤساءك أو الإدارة العليا قد فرضوا عليك هذا الشرط.

٦. إثبات أن هذا الشرط يعد مطلباً من طرف ثالث تفرضه التشريعات الحكومية، أو أحد بنوك التسليف، أو أي كيان آخر يتمتع بسلطة طلب الشرط محل الخلاف.

٧. عرض شهادات من خبراء خارجيين لتدعيم الشروط محل التساؤل في عرضك.

٨. التحجج بالمستشارين القانونيين. وفي بعض الأحيان، تقبل هذه الحجة ببساطة، ودون أن يفكر الطرف الآخر في الرجوع إلى مستشاريه القانونيين.

٩. التحجج بسياسة الشركة. قل مثلاً: "إنني لا أستطيع أن أغير هذا الشرط لأنه يتعلق بسياسة الشركة".

١٠. التحجج بضرورة غير قابلة للتفاوض. كملاذ أخير، يمكنك أن تؤكد على كون الشرط محل التساؤل غير قابل للتفاوض. يمكنك عند الضرورة أن تقايض على قبول شرطك في مقابل قبولك لشيء عرضه الطرف الآخر، ولم تكن توافق عليه.

١٠ـ١٣ إدخال تعديلات على هدفك في منتصف الطريق

مهما كنت تهتم بالتخطيط قبل بدء المفاوضات، فإنك قد تكتشف أحياناً أنه لابد من إدخال بعض التعديلات على موقفك التفاوضي. ويرجح أن يحدث هذا عند بدء المفاوضات، وحين يكشف خصمك معلومات لم تكن في معلومك. وربما يتمثل الأمر في شيء جوهري لم تكن تتوقعه، أو إدراك مختلف لأهداف الطرف الآخر كما اتضحت أثناء التفاوض وجهاً لوجه. وفي كلتا الحالتين، ينبغي دائماً أن تكون مرناً في تعديل موقفك التفاوضي عندما تتقدم عملية المفاوضات.

كثيراً ما تتوقف المفاوضات لأن أحد الطرفين يرفض التنازل عن موقف سابق للتفاوض، حتى وإن اتضح أن الاتفاق لا يمكن التوصل له على هذا الأساس. ولكن كثيراً ما تكون هناك أوقات يمكّنك التفكير الابتكاري فيها من التوصل إلى حل لمشكلة تبدو مستحيلة وتهدد بتحطيم المفاوضات. وعلى أي حال، فهناك عديد من العوامل التي يجب وضعها في الاعتبار عندما يكون من المحتمل أن تُدخل تغييراً جوهرياً على هدفك الأصلي من التفاوض، ومن بينها:

١. عدم القفز إلى عرض مفاجئ -وإن كان يبدو جيداً- إذا كان يختلف بصورة جوهرية عما كنت تتوقعه.

٢. عدم إدخال تغييرات رئيسية على أهدافك التفاوضية دون تحليل تأثيرها عليك وعلى خصمك.

٣. عدم تغيير موقفك فقط لأنك تفترض أنك تواجه عقبة ميئوساً منها. قيّم بدقة إذاً إنْ كان قبول شيء يختلف عن مخططاتك يعد أفضل من عدم الاتفاق أم لا.

٤. تخصيص أي قدر مطلوب من الوقت لتقييم أي تعديلات على موقفك التفاوضي.

تحذير: قد يحدث أثناء المفاوضات أحياناً أن يعرض عليك الخصم فجأة بيع سلع و/أو خدمات بخلاف ما تنوي التفاوض عليه. كن بالغ الحذر حين يحدث هذا، حيث إنه قد لا يكون وليد اللحظة عند الطرف الآخر. إن هذا الأمر قد يكون محاولة مدروسة ومتعمدة من الطرف الآخر إما لإفقاد استراتيجيتك التفاوضية توازنها، وإما لترويج شيء لا تريده. وكثيراً ما تأتي تلك العناصر غير المرغوبة يداً بيد مع موضوع التفاوض. ثم يقوم الطرف الآخر بمحاولة لدفعك إلى شراء ما لا تريده حتى تحصل على ما جئت تتفاوض من أجله. ويعد أفضل خيار لك عند مواجهة مثل هذه الورطة هو الإصرار على الانتهاء من التفاوض المخطط له أولاً، ثم النظر في أية إضافات مقترحة. أما إذا أصر الطرف الآخر على دمج الموضوعين معاً، فعليك أن توقف المفاوضات، ثم تعيد تقييم العرض ككل.

١٠ـ١٤ طرق بارعة للتنازل من أجل التوصل إلى اتفاق

عندما تفتح المفاوضات، سيكون هناك بالطبع خلاف بين الطرفين. وهناك حاجة ماسة إلى المهارة والصبر لسد هذه الفجوة بأسلوب يوصلك إلى تسوية مرضية للخلافات بين الطرفين. ومما لاشك فيه أنه من مصلحتك أن تعمل على دفع الطرف الآخر إلى تقديم أي تنازلات قيمة تعد مطلوبة لاختتام المفاوضات. ولكنك لن تكون قادراً في معظم الحالات على التمسك برأيك إلى أن يتفق معك الطرف الآخر في النهاية. ولهذا فإن هدفك يجب أن يتمثل في تقديم أقل قدر ممكن من التنازلات، مع تعظيم التنازلات التي تحصل عليها في المقابل.

وعلى سبيل البدء، ينبغي أن تصر دائماً على الحصول على تنازل تريده من الطرف الآخر في مقابل أي تنازل تقدمه، الأمر الذي يعد أساسياً لتجنب المشاحنات و/أو تدعيم التعاون. ولكن المفاوضين قليلي الخبرة لديهم ميل للتنازل الفوري عن العناصر التي لا تشكل قيمة بالنسبة لهم. أما ما يتغاضون عنه، فهو الحصول على تنازلات قيمة من خصومهم. ولهذا لا يجب أن تفترض أن ما يشكل قيمة بالنسبة لك لا يشكل قيمة بالتبعية لخصمك. فحقيقة أنه يبحث عن هذا التنازل تدل -في حقيقة الأمر- على أن اهتمامه به ومصلحته فيه تعد أكثر من أمر عارض.

من الطرق الجيدة للتأمل في مدى الأهمية التي يضعها خصمك على التنازلات المحتملة أن تنظر إلى التفاوض من منظور الطرف الآخر. ما الذي يهمه؟ هل يعد السعر اعتباراً مهماً بالنسبة له، أم أنه

يأتي في مرتبة ثانوية؟ وماذا عن بعض العوامل الأخرى مثل جودة المنتج، واعتبارات التسليم، و/أو شروط التمويل؟ كلما فكرت وأنت تقوم بهذا التحليل، استطعت على الأرجح أن تحدد عوامل تعد مهمة بالنسبة للطرف الآخر، وبالنسبة لك أيضاً.

مع أن التخطيط الذي تقوم به فيما قبل التفاوض سيشتمل على تحديد للتنازلات التي يمكنك تقديمها للتوصل إلى اتفاق، وأيضاً على تحديد للتنازلات التي سيسعى خصمك إلى الحصول عليها، فإنك لن تستطيع أن تحدد ما يشكل أهمية قصوى للطرف الآخر إلا بعد بدء المفاوضات. ولهذا السبب، ينبغي أن تقاوم المحاولات المبكرة لمقايضة التنازلات إلى أن تصبح قادراً على تحديد ما يمكن وما لا يمكن التفاوض عليه. وعندما تصبح شبه متأكد من القيمة النسبية لتنازلاتك المحتملة في عين خصمك، فعندئذٍ فقط ستكون في مركز يتيح لك التفكير في تبادل التنازلات للتوصل إلى اتفاق. وحتى عندئذٍ، ينبغي أن تتذكر دائماً ألا تتنازل بسهولة، وأن تحصل على شيء في مقابل أي شيء تقدمه.

الفصل ١١

حيل تفاوضية قياسية

إن شروط الاتفاق النهائي وبنوده تمليها إلى حد ما مهارتك في تقليل تنازلاتك أثناء المفاوضات، وتعظيم تنازلات الطرف الآخر في نفس الوقت. وليست هذه مهمة سهلة بأي شكل، ولكنها لن تشكل عقبة إذا تعلمت كيف تصمد وتحتفظ برباطة جأشك في الحرب التي تشن على مائدة المفاوضات.

ولكن التوقيت وكيفية تقديم التنازلات ليست سوى طرف واحد من المعادلة. فعليك أيضا أن تدرك متى تصر على موقفك، بل ومتى يعد من الحكمة أن تغضب. ربما تضطر أيضا إلى اتخاذ موقف قد يعرض المفاوضات للخطر. ومع أنك قد لا تشعر بالراحة لاستخدام بعض الحيل التفاوضية لتدعيم قضيتك، فإنك ينبغي أن تتمكن على الأقل من القيام بردود أفعال مناسبة إذا تعرضت لمثل هذه التكتيكات. ولذا يناقش هذا الفصل كيفية استخدام بعض الحيل، وأيضا كيفية مواجهتها.

١١ـ١ الخدع: كيف تقوم بها، وكيف تطلب أدلتها

إن المخادعة يمكن بالطبع أن تكون أسلوبا ناجحا، أو فشلا ذريعا إذا طلب الطرف الآخر أدلتها، الأمر الذي يترك الطرف الآخر بوجه مشبع بحمرة الخجل. وفي التحليل الأخير، فإن

الخدعة تعد جيدة فقط حين تجتمع مع القدرة على إقناع الطرف الآخر بأنها ليست خدعة. وفي المفاوضات، لا يتوقف نجاح الخدعة على مراحلها الأولى في كثير من الأحيان، وإنما يتوقف على القدرة على دفعها قدما بعد تحدي الطرف الآخر لها في البداية. ولننظر الآن إلى مثال بسيط:

الخلفية

مسعود -مالك سلسلة صغيرة من المتاجر- يتفاوض على بيع الشركة لمنصور، الذي يمثل سلسلة كبرى تهتم بشراء هذه الشركة. وبعد مفاوضات مطولة، ظهر خلاف بين الطرفين على السعر.

المناقشة

منصور: "إننا لا يمكن أن نرفع السعر على ١٥ مليون دولار بأي شكل".

مسعود: "لقد قلت لك مرارا وتكرارا إن السعر الذي نطلبه هو ٢٠ مليون دولار، وأنا لن أقبل سعرا أقل من هذا أبدا. دعنا ننسى الأمر كله إذا" (يشكل هذا التهديد بإنهاء المفاوضات الخدعة الأولى، التي يقوم بها مسعود لدفع منصور إلى رفع السعر).

منصور: "حسنا يا منصور، إنني آسف لعجزنا عن التوصل إلى اتفاق. إذا غيرت رأيك، فاتصل بي" (إن منصورا يتحدى الخدعة ليرى ما إذا كان مسعود سيواصل التفاوض أم لا. وفي الحقيقة، فإن شركة منصور ستدفع المبلغ الذي يطلبه مسعود، ولكن عند الاضطرار لهذا فقط).

مسعود: "ليست هناك مشكلة، فأنا لست مستعدا بعد للتقاعد" (إن مسعودا يريد أن يبيع الشركة، ولكنه يعلم أن شركة منصور تريد متاجره بالفعل. ولذا فقد قرر الانصراف، ثم يرى ما سيحدث) وبعد أسبوعين، يتصل منصور بمسعود ليتفق معه على دفع المبلغ المطلوب. ولذا فقد نجح مسعود في الحصول على ما يريده بالاستجابة لتحدي منصور لخدعته.

بمجرد أن يتم تحدي الخدعة في البداية أثناء المفاوضات، سيتوقف نجاحها النهائي على التحلي بالجرأة المطلوبة لمواصلة هذه الخدعة. وفي حالة مسعود، نجده قد انصرف حين تحدى الطرف الآخر خدعته، ولذا فقد فاز. وكما يتضح من المثال أيضا، فإن مسعودا كان يمكن أن يفشل في طلبه لسعر أعلى. إن المخادعة محفوفة بالمخاطر، ولذا لا يجب التعامل باستخفاف مع ممارستها. وعندما تقوم بخدعة، عليك أن تكون مستعدا لقبول مخاطرة تحديها من جانب الطرف الآخر.

وعلى الجانب الأخر، فإذا وصلت المفاوضات لمرحلة تقل فيها المخاطرة، فإن الخدع يمكن أن تنجح، بل إنها تنجح بالفعل. ويسري هذا الأمر على وجه الخصوص في تلك المواقف التي لا يرجح فيها أن يتحدى الطرف الآخر خدعتك. فإذا كنت تعرف مثلا أن الظروف تجعل الطرف الآخر أشد منك حاجة إلى الصفقة، فستقل احتمالات قيام الطرف الأخر بأي شيء قد يعرض المفاوضات للخطر. ومع ذلك، فإن الأفراد لا يمكن برمجتهم كالإنسان الآلي. ولذا لا يمكنك أبدا أن تكون متأكدا من كون الطرف الآخر لن يتحدى خدعتك. ولهذا فإذا لم تكن مستعدا لتحمل العواقب، فلا تضع المخادعة ضمن قائمة حيلك.

أما الوجه الآخر لعملة الخدع، فهو التعامل معها حين تجرب عليك. وهناك عدة خيارات للتعامل مع الخدع. فيمكنك أن تتحدى الخدعة على الفور، ثم ترى ما سيحدث. ويمكنك أن تتجاهل الخدعة ببساطة، وتجبر الطرف الآخر على القيام برد فعل. وفي هذه الحالة، إذا استمرت المفاوضات دون أن يتخذ الطرف الآخر أي تصرف حيال الخدعة، فاعلم أنك قد تجاوزت العقبة.

وبطبيعة الحال، فإن ما يجعل أية خدعة تنجح هو العجز عن تمييز الحقائق من الخيالات. أو بعبارة أخرى، فهل يعني الطرف الآخر ما يقوله بالفعل، أم أنه يحاول مخادعتك؟ وفيما يلي بعض التصريحات التي تعد تهديدات تفاوضية نمطية يمكن أن تكون حقيقية، أو مجرد خدعة لانتزاع التنازلات منك:

- "إما أن تقبل ما عرضته عليك، وإلا فلن نتوصل إلى اتفاق".
- "هل تريد المشروع في مقابل ثلاثة ملايين دولار، أو أنني يجب أن أبحث عن شريك آخر؟".
- "معك حتى الساعة الثالثة من ظهر اليوم حتى تقبل عرضي، وإلا فلن تكون هناك صفقة من الأصل".
- "إنني سأشهر إفلاسي إذا قامت نقابتك بإضراب".

لكي تكون حكما عما إذا كان التهديد حقيقيا أو أنه مجرد خدعة لكسب ميزة تفاوضية، عليك أن تنظر إلى كل الحقائق المحيطة بالموقف. هل يمكن أن يواجه الطرف الآخر صعوبات إذا نفذوا تهديدهم؟ وهل لديهم بديل مرض في حالة عدم الاتفاق؟ وبخلاف الحقائق الخاصة بالحالة، عليك

أن تتوصل إلى استنتاجات حول تركيبة المفاوض الآخر الشخصية. فإذا كان المفاوض الآخر يبدو عصبيا وغير عقلاني، فإنه قد ينفذ تهديده، حتى وإن كان السيناريو الحقيقي يشير لخلاف ذلك.

وفي نهاية الأمر، فإن المحصلة الختامية تتمثل في أنه إذا لم يكن للطرف الآخر مصلحة في التعامل معك، فإنه لم يكن ليأتي للتفاوض معك من الأصل. ولذا فإذا واجهت خدعة تمثل طلبا غير معقول، فتجاهلها. فإذا اتضح أنها لم تكن خدعة، بل طريقا مسدودا بالفعل، فإنك ستكون أفضل حالا على المدى البعيد.

١١ـ٢ التنازلات جزءا بجزء: ميزاتها وعيوبها

عند إجراء المفاوضات، ينبغي أن تفكر فيما إذا كنت ستقدم التنازلات الواحد بعد الآخر، أو كنت ستحاول التوصل إلى اتفاق بجمع التنازلات دفعة واحدة، وتقديم عرض إجمالي. ويبشر تقديم التنازلات الواحد بعد الآخر بأنك ستحصل على أقصى قيمة في مقابل التنازلات التي تقدمها، كما يزيل الخوف من التنازل عن شيء بلا داع أثناء عملية التفاوض.

ولكن السلسلة الطويلة من العروض والعروض المضادة حيث يتنازل كل طرف بعناء عن عنصر ثانوي بعد الآخر يستهلك الكثير من الوقت، كما يؤدي إلى ظهور الإحباط والعداء الذي يمكن أن يوقف المفاوضات تماما. إن التنازل عن العناصر الواحد بعد الآخر يمكن أن يتركك محاصرا أيضا إذا وصلت إلى نقطة لم يبق لديك فيها سوى القليل الذي يمكن التنازل عنه، ثم أخذ الطرف الآخر يواصل الضغط عليك لانتزاع مزيد من التنازلات. وعلاوة على ذلك، فعندما يقدم العرض تلو الآخر -مع إدخال قدر بسيط من التحسينات في كل مرة- سيكون من الصعب أن تقنع خصمك بأن البئر قد نضبت. وعلى العكس من ذلك، فإن العرض الإجمالي يتيح لكلا الطرفين تجنب ضرورة التعامل مباشرة مع النقاط الإشكالية الفردية الموجودة في موقف كل منهما.

إن كيفية استمرارك ستحدد في فترة مبكرة من المفاوضات إلى حد بعيد. فإذا كان العرض المبدئي للطرف الآخر يقترب نسبيا من هدفك التفاوضي، فلابد أن تكون قادرا على إتمام الاتفاق بتقديم مقايضة بالجملة للتوصل إلى الاتفاق. أما إذا لم يكن عرضه يقترب مما يعد معقولا في رأيك، فإنك ستضطر على الأرجح إلى تقريبه من موقفك بتقديم سلسلة من التنازلات.

ومع جميع النوايا والأغراض، فإن المدخل الأكثر عملية هو محاولة التفاوض على العرض إجمالا دفعة واحدة، بينما تحتاط من الفشل بالاحتفاظ بشيء يمكنك التنازل عنه. ويبعدك هذا التصرف عن الاضطرار إلى التنازل عن أي شيء قيم للتوصل إلى اتفاق في حالة الدخول في طريق مسدود.

١١ـ٢ تنازلات السراب: حيث لا يكون ما تراه هو ما تحصل عليه

من الأمور التي يجب الاحتياط منها عند مقايضة التنازلات أن تتأكد من كونك لا تتنازل عن شيء ذي قيمة دون الحصول على تنازل مماثل من خصمك. وهذا يمكن أن يحدث حين يقدم الطرف الآخر تنازلا يبدو جوهريا في الظاهر، ولكنه لا يساوي شيئا في الحقيقة. وهناك ثلاثة أسئلة أساسية ينبغي أن تضعها في اعتبارك دائما حين يعرض الطرف الآخر أن يقدم لك تنازلا، وهي:

١. هل يقدم لك الطرف الآخر شيئا ذا قيمة؟ إن المظاهر يمكن أن تكون خداعة، وبخاصة على مائدة المفاوضات، حيث يحاول كلا الطرفين الحصول على أفضل صفقة ممكنة، الأمر الذي يعني تقديم أقل قدر ممكن من التنازلات.

وعلى الجانب الآخر، فمن الممكن أن تتوقع قبل بدء المفاوضات أن شكلا من أشكال التنازل قد يكون لازما أثناء التفاوض الفعلي. ونتيجة لذلك، فإن طرفي التفاوض كليهما يرجح أن يبدءا بمواقف أبعد من أهدافهما. ثم يبدأ الطرفان في تقديم تنازلات تمثل تزحزحهما عما كان يعد هدفا غير واقعي المنال في المقام الأول. ولهذا فإن التنازلات المبدئية في عديد من المفاوضات لا تمثل سوى إزالة للزوائد التي يضعها كل طرف في عرضه.

بافتراض أنك قد وضعت عرضك المبدئي بحيث يكسبك المرونة الكافية لتقديم تنازلات غير منطقية، ولا تمس صلب هدفك من التفاوض، فلن يلحق بك أي ضرر من مثل هذه المقايضة. ولكنك يمكن أن تواجه صعوبات إذا (١) أغفلت وضع التنازلات في هدفك السابق للتفاوض، (٢) قايضت التنازلات بإهمال تاركا نفسك على قاعدة موقفك التفاوضي، بينما يتمتع خصمك بمساحة رحبة للمناورة. وللوقاية من هذا الأمر: ينبغي أن تتأكد من القتال بضراوة في مقابل كل تنازل تقدمه. إن هذا لا يعد إجراء وقائيا ضد التورط في أي تنازل فحسب، وإنما يعد أيضا عاملا نفسيا يعزز فكرة أنك تقدم تنازلات ثمينة.

حتى حين تصل المفاوضات إلى النقطة التي يصبح من الضروري فيها تقديم تنازلات جوهرية لا يود أي من الطرفين أن يقدمها. يمكنك أن تقع فريسة للتنازلات عديمة القيمة. وهذه التنازلات يمكن أن تأخذ أية صورة، بما في ذلك الوعود التي يستحيل أداؤها، أو تلك التي يجرمها القانون أو تشريعات الحكومة.

٢. أما السؤال الثاني الذي يجب أن تسأله لنفسك عندما يقدم لك الطرف الآخر تنازلا، فهو ماذا يطلب في المقابل؟ فنجاحك في تبادل التنازلات سوف يؤثر إلى حد بعيد على جودة الصفقة التي تنتهي إليها. ومن الشراك الشائعة في هذا المجال طلب تنازل مالي بنفس قيمة التنازل الذي يقدمه الطرف الآخر، الأمر الذي يوجد مشكلة حين يكون موقف الطرف الآخر بعيدا عن هدفك السعري.

وعلى سبيل المثال، إذا كان مبلغ ٢٠٠٠٠٠ دولار هو السعر الأقصى الذي ستدفعه، وعرض البائع اقتسام الفرق بين عرضه الأخير (٣٠٠٠٠٠ دولار) وعرضك أنت (١٥٠٠٠٠ دولار)، فإنك ستدفع بالتالي ٢٢٥٠٠٠ دولار. أما النقطة المهمة هنا، فهي أن حتى ما يبدو كمقايضة متساوية القيمة يمكن أن يكون مضرا. ولهذا فعندما تفكر في نوعية التنازل الذي يطلبه الطرف الآخر، عليك أن تنظر إلى الأمر من منظور هدفك التفاوضي العام، وليس كصورة تبادل للتنازلات.

٣. أي تنازل موعود لا قيمة له دون الالتزام بتنفيذه. فالعديد من التنازلات تتكون من عناصر ستشكل جزءا من أداء الموضوع محل التفاوض. ولهذا فعندما يكون أي تفاوض سيشكل جزءا من أداء أي اتفاق تم التفاوض عليه، ينبغي أن تتأكد من تدوين الشروط في اتفاق مكتوب، وإلا فقد تجد نفسك ولم تحصل على ما تفاوضت من أجله.

٤ـ١١ مزايا وعيوب حوافز الأداء

إن حوافز الأداء تعد أداة فعالة لتحويل الوعود التي تقطع على مائدة المفاوضات إلى حقائق واقعة. فإما أن يقوم المفاوض بذكر كل محاسن أدائه السابق في مشروعات مماثلة، فهذا شيء. وإما أن تتوقع أن يترجم هذا الإطراء إلى أداء تعاقدك بشكل مرض، فهذا شيء آخر. ولكن إذا كان موضوع التفاوض مناسبا، فربما يمكنك أن تستخدم حوافز الأداء في تحفيز الطرف الآخر على الوفاء بما وعد به.

تستخدم الحوافز كثيرا في تشجيع الأداء الفني الذي يحقق أو يتجاوز المواصفات المتفق عليها. ولذا يتم تحديد المواصفات الفنية التي يجب تحقيقها بشكل أساسي. وإذا قام المتعاقد بأداء أفضل من المطلوب، فإنه سيتقاضى ربحا إضافيا مقابل الأداء فوق المتوسط.

وفي بعض الحالات -وبخاصة الأبحاث التي لا يمكن الاتفاق فيها على مواصفات صارمة- يتم تحديد بعض الأهداف المطلوب تحقيقها. وهنا لا يمكن فقط أن تكون هناك شروط للحصول على ربح

إضافي في حالة تحقيق أو تجاوز المواصفات. وإنما يمكن أيضا أن تكون هناك شروط لتقليل الربح أو خصمه في حالة عدم تحقيق الأهداف، وذلك لوجود عدم اليقين الذي يغلف إمكانية تحقيق تلك المواصفات. وبطبيعة الحال، فإن هيكلة الحوافز تتوقف على طبيعة ما يتم شراؤه، وأيضا على مواصفات الأداء المرغوبة من جانب المشتري.

وبالإضافة إلى الحوافز المتعلقة بالمواصفات الفنية، يعد من الممكن أيضا أن تضع حوافز لتكلفة أداء أي مشروع و/أو لمواعيد التسليم. وفي الحقيقة، فمن الممكن أن تقدم أي حافز، وذلك بحسب الابتكار المطلوب لتصميم حوافز تشجع على الوصول لمستوى الأداء المرغوب. ولكي نوضح كيفية استخدام الحوافز، دعنا نلقي نظرة على عدة أمثلة أساسية.

الحافز الفني

الشركة "س" (المشتري) تتفاوض مع الشركة "ص" (البائع) على تصميم وبناء عنصر سيشكل جزءا من منتج جديد. وتستلزم المواصفات أن يكون وزن هذا العنصر هو ٦ أرطال. وحيث إن الوزن يعد معيارا مهما للمنتج النهائي، فإن الشركة "س" تعرض أن تدفع حافزا بقيمة دولار واحد لكل وحدة في الكمية كلها إذا تمكنت الشركة "ص" من تصميم وإنتاج العنصر بحيث يقل وزنه عن ٤ أرطال.

حافز التسليم

الشركة "س" (المشتري) تتعاقد مع الشركة "ص" في الأول من شهر مارس على إنتاج وتسليم ٤٠٠٠ وحدة في موعد أقصاه الأول من شهر ديسمبر، أو قبل ذلك. ولكن حيث إنه من مصلحة الشركة "س" أن تتسلم الوحدات قبل هذا الموعد، فإنها توافق على دفع نسبة ١٪ إضافية من قيمة التعاقد للشركة "ص" عند التسليم قبل الأول من شهر سبتمبر.

حافز التكلفة

تتفق الشركة "أ" مع الشركة "ب" على القيام بأعمال خاصة بالأبحاث والتنمية على أساس إضافة هامش من الربح إلى التكلفة. ولتشجيع الفعالية في التكاليف، يشتمل التعاقد على شرط يتيح للشركة "ب" الحصول على ٢٠ سنتا من كل دولار تقل به التكلفة النهائية عن الحد المستهدف (مليون دولار). وبافتراض أن التكاليف النهائية هي ٨٠٠٠٠٠ دولار، فإن الشركة "ب" ستحصل

على ربح قدره ٤٠٠٠٠ دولار (٢٠٪ × ٢٠٠٠٠٠ دولار - الفرق بين التكلفة المستهدفة والتكلفة الفعلية).

ملحوظة: يمكن بالطبع أن تضع في أي اتفاق مجموعة من الحوافز سواء على التكلفة أو على الأداء أو على التسليم. وعلاوة على ذلك، فإن التعقيدات في مثل هذه الاتفاقات يمكن أن تتجاوز الأمثلة البسيطة التي نذكرها هنا. ومن الجدير بالملاحظة أيضا أن الحوافز يمكن أن تكون طريقا مزدوج الاتجاه، أي إنه يمكن وضع شروط تقضي بأن يحصل المتعاقد على قدر أقل من المال إذا انخفض الأداء عن المستوى المنصوص عليه في التعاقد.

تحذير: هناك عدة إجراءات احتياطية ينبغي وضعها في الاعتبار عند التفكير في استخدام الحوافز، ومن بينها:

١. عدد ونوعية الحوافز. فإذا لم يكن هيكل الحافز في أي اتفاق قد تم التخطيط له بحرص، فإنه يمكن أن يلحق ضررا أكبر من نفعه. على سبيل المثال، إذا كان لديك عدد من حوافز الأداء، فعليك أن تقرر الأولويات التي تضع عليها توكيدا، وإلا فقد يبذل المتعاقد جهدا في تحقيق أهداف معينة على حساب أهداف أخرى.

على سبيل المثال، إذا كان لديك اتفاق يتضمن حوافز على الطول والعرض والارتفاع، وكان الارتفاع هو العامل الأهم، فإن حوافزك يجب أن تقدر بحيث تضع أكبر توكيد على تحقيق الأهداف الخاصة بالارتفاع. أما إذا قدرت الحوافز بصورة متساوية، فإن المتعاقد قد يحقق ربحا بتجاهل أصعب هذه العوامل، والتركيز على تحقيق الأهداف الخاصة بالعاملين الآخرين. ينبغي إذا أن تحتاط من مثل هذه الممارسات عند الإمكان، وذلك بوضع شرط في التعاقد ينص على عدم تقديم أي حوافز في مقابل أي عامل إلا إذا تم تحقيق الأهداف الخاصة بجميع معايير الحوافز.

٢. ينبغي التفكير جيدا في المعايير التي تحدد ما إذا كان الحافز قد تم بلوغه أم لا. فإذا كانت أهداف الحوافز التي كتبتها في التعاقد قد قيمت خطأ، أو كانت تعد بالغة التساهل، فربما يؤدي بك هذا إلى دفع حوافز مالية دون الحصول على مواصفات الأداء التي تسعى لها. وعلى الجانب الآخر، فإذا كانت أهداف الحوافز بالغة الصرامة بحيث تصبح مستحيلة التحقق تقريبا، فلن يكون لدى المتعاقد دافع يكفي للعمل على تحقيقها.

٣. إن اللغة التي تستخدم في كتابة فقرة الحافز في التعاقد تعد بالغة الأهمية. إذ ينبغي أن تكون كاملة بما يكفي لتوضيح كيفية قياس الأداء لتحديد قيمة الحافز، وبسيطة بما يكفي لفهمها

بسهولة في نفس الوقت. وسيساعد هذا الأمر في تجنب الخلاف على تفسير الشرط عندما يحين الوقت لحساب الحوافز التي تم تحصيلها، والحوافز التي مازالت مستحقة.

تلميح: بعيداً عن استخدام شروط الحوافز في تشجيع الأداء المتميز، ربما تتاح لك الفرصة لاستخدام الحوافز كتكتيك تفاوضي. ويمكن القيام بهذه الحيلة عن طريق التلويح بوضع حوافز في الاتفاق، كوسيلة للحصول على تنازلات في مجالات أخرى في مقابل هذا الأمر. وإذا قررت أن تجرب هذه الحيلة على أي حال، فكن متأكداً من إمكانية استخدام الحوافز بفعالية في حالة تحدي الطرف الآخر لخدعتك، وإلا فسوف تضطر لإيجاد طريقة لسحب اقتراحك هذا دون أن تبدو أحمق.

٥ـ١١ ممارسة الضغوط دون أن تتجاوز الحد

سيأتي على الأرجح وقت أثناء المفاوضات يبدأ فيه الطرف الآخر في إلقاء العقبات، أو في المماطلة بسبب نقص في الحسم. أو ربما يكون لديك موعد نهائي ينبغي مراعاته، والمفاوضات لا تتقدم بسرعة تكفي لخدمة أغراضك. ونظراً لهذه الأسباب -ولأسباب أخرى أيضاً- قد تجد نفسك مضطراً لدفع التفاوض نحو نتيجة فورية، الأمر الذي قد يتطلب منك تكثيف المفاوضات للنقطة التي تضطر عندها للتهديد بالانصراف مع غروب الشمس ما لم يتم التوصل إلى اتفاق.

إن مثل هذه الورطة يمكن أن تؤدي بك إلى التوقف، حيث إنه من المحتمل أن يقول الطرف الآخر ببساطة: "إلى اللقاء"، تاركا إياك تعاني من الإحباط بعد أن أدركت أنه ليست كل المفاوضات تنتهي بالتوصل إلى اتفاق. ومع ذلك، فمن المهم أن تعرف أن هناك عددا من الأسباب التي قد تجعل الطرف الآخر يهتم بالمماطلة أكثر من اهتمامه بالتوصل إلى اتفاق. ومن بين هذه الأسباب أن:

- المماطلة ستمكن الطرف الآخر من الحصول على اتفاق أفضل. وأوضح مثال هو حين يعلم الطرف الآخر أن لديك موعدا نهائيا ينبغي تحقيقه.
- ألا تكون للطرف الآخر مصلحة كامنة في التفاوض، ولذا فهو يتفاوض فقط ليرى إن كان سيستطيع أن يحصل منك على مكسب لم يكن في الحسبان.
- الطرف الآخر يتفاوض فقط للضرورة، وليس بنية التوصل إلى اتفاق. على سبيل المثال، تدخل الدولة "أ" -ذات الممارسات التجارية المقيدة- في مفاوضات تجارية مع الدولة "ب" فقط لكي تحبط اتخاذ إجراءات انتقامية ضدها.
- الطرف الآخر يستخدمك كلعبة تفاوضية. فربما يجري الطرف الآخر في نفس الوقت مفاوضات مع أطراف أخرى، ولذا فهو يستخدم التفاوض معك كستار من الدخان للحصول على صفقة أفضل من طرف ثالث.

- الطرف الآخر يتردد في التوصل إلى اتفاق. ومن الأمثلة الشائعة الشركة التي تملكها أسرة واحدة، حيث يمكن أن تقوم حرب عاطفية شرسة حول ما إذا كان من الواجب أن تباع الشركة أم لا. حتى ولو كانت هذه الحرب في منتصف المفاوضات.

مع أن للمماطلة أسباباً متنوعة، فإنك قد تجد نفسك في موقف تضطر فيه إلى إنهاء المفاوضات دون التوصل إلى اتفاق. وبطبيعة الحال، فإذا كانت لديك بدائل أخرى مرضية، فإنك لن تضطر إلى الشعور بالقلق من الانسحاب. ولكن مهما كانت حاجتك لصفقة معينة، فإنك قد تصل لنقطة ينبغي عليك فيها أن تعرف ما إذا كان الاتفاق سيتم التوصل إليه أم لا.

عندما يصل التفاوض إلى مرحلة تضطر فيها لتحدي الخصم حتى تتوصل إلى اتفاق، حاول أن تفعل هذا بأسلوب يتيح لك مساحة للتراجع. كن حاسماً ومستنداً إلى الحقائق، وذلك دون أن تغضب. فإذا ضاع منك هدوءك ووقعت في براثن الإحباط، فلن تنجح إلا في قتل أية فرصة -مهما كانت بعيدة- لإنقاذ الصفقة في اللحظة الأخيرة. قل إذاً شيئاً مثل: "انتظر يا مسعود، إننا ندور في حلقة مفرغة، دون أن ننجز شيئاً. هل تستطيع إذاً أن تذكر لي سبباً وجيهاً واحداً يجعلنا نستمر في التفاوض؟". إذا كانت الإجابة هي "لا!"، فأجب قائلاً ببساطة: "حسناً، اتصل بي إذا غيرت رأيك. أما إذا لم تغير رأيك، فربما تتاح لنا الفرصة للعمل معاً في المستقبل".

وعلى الجانب الآخر، فإذا كان الطرف الآخر يريد التعامل معك فعلاً، فإن إجابته ستكون مشجعة على الأرجح، وتبشر بإمكانية التوصل إلى اتفاق. وإذا حدث هذا، فقدم أي شكل من أشكال الضغط لتدفع خصمك إلى تجاوز العبارات المطمئنة وذكر شيء ذي قيمة. أما إذا كانت النية هي المماطلة فحسب، فإنك تعرض نفسك بهذا إلى تأجيل الخيار الحتمي فقط (إنهاء المفاوضات). وهناك عدة مداخل يمكنك اتخاذها حتى تحصل على التزام من الطرف الآخر، ومنها:

١. طلب عرض من الطرف الآخر. "مسعود، إذا كنت تريد التسوية حقاً، فلم لا تقدم لي عرضاً يتيح لنا التوصل إلى اتفاق؟".

٢. تقديم عرض بنفسك. "حسناً يا مسعود. إنني لست مقتنعاً بأننا يمكن أن نحقق أي شيء، ولكنني أريد التعامل معك. ولذا فسوف أنتهز الفرصة، وأقدم لك عرضي الأخير".

٣. تحديد موعد نهائي للتوصل إلى اتفاق. "إنني سأبقى هنا لساعتين أخريين. ولكنني سأنصرف إذا لم نكن قد توصلنا إلى اتفاق عندئذ".

٤. تحديد السبب الذي يؤدي إلى تعثر المفاوضات. "إذا كنت تريد الاتفاق يا مسعود، فمن الأفضل أن تحيطني علماً بأسباب المشكلة، وإلا فسنظل ندور في دائرة مفرغة".

٥. إشراك السلطات الأعلى في التسوية. "بصراحة يا مسعود، فإنني لست مقتنعاً بأننا يمكن أن نصل لشيء. فأنا لا أعتقد أن لديك التزاماً إدارياً بعقد هذه الصفقة. ولكنني مستعد للبقاء، والاستماع إلى السيد أسعد (رئيس مسعود)".

ربما يعد أصعب جانب من جوانب دفع المفاوضات المتعثرة قُدُماً هو العقبة العاطفية التي ترتبط بالخوف من الفشل. ويسري هذا الأمر على وجه الخصوص حين يبدو أنك ستربح من الاتفاق قدراً أكبر من الطرف الآخر. ومع الأسف، فإن هذا العنصر العاطفي هو الذي يمكن الطرف الآخر من اجتذابك على طول الخط، بالرغم من عدم وجود النية لديه للتوصل إلى اتفاق. ولهذا فكلما شعرت بالقلق من عدم التوصل إلى اتفاق، طال الوقت الذي يستغرقه التوصل للاتفاق، أو اتخاذ قرار بالانسحاب.

وفي نهاية الأمر، فإذا بدا أن هناك فشلاً في التوصل إلى اتفاق حتى بعد ممارسة الضغوط، فلابد أن تنصرف دائماً دون حقد أو ضغينة، على ما في هذا الأمر من صعوبة. فأنت لا يمكن أن تعرف أبداً ما يخبئه المستقبل. ولذا فقد تصل إليك مكالمة هاتفية بعد ساعتين فقط من انصرافك، تفيد بأن الطرف الآخر قد قبل عرضك. وحتى إذا لم يحدث هذا، فقد تصادفك فرص أخرى للتعامل في المستقبل. ولهذا فإن إنهاء أي تفاوض غير مثمر بشكل غاضب لن يفيد بشيء، اللهم إلا إرضاءً لحظياً للذات.

١١ـ٦ كيف تحقق تقدماً بالثبات في محلك

ربما تتذكر المناقشة الخاصة بكيفية التعامل مع خصم يستخدم تكتيكات إلقاء العقبات، والتي وردت في القسمين ٦-٢ و ٦-٣. أما الوجه الآخر من العملة، فهو معرفة توقيت وكيفية القيام بقدر من إلقاء العقبات بنفسك. وبطبيعة الحال، فكلما كنت أقدر على القيام بهذه التكتيكات دون لفت الأنظار، ازدادت فعاليتها.

وفي البداية، فكلما كنت أفضل استعداداً للدفاع عن موقفك التفاوضي، أصبح من الأسهل عليك أن تظل صارماً وترفض التزحزح عن موقفك. وكلما ازدادت صعوبة تفنيد حججك على خصمك، قلت احتمالات اتهامك بإلقاء العقبات.

هناك تكتيك ينبغي أن يصحب إلقاء العقبات، وهو مواصلة الضغط على الخصم بالطرق على نقاط الضعف في موقفه التفاوضي. إن هذه القوة الدفاعية والهجومية المتزامنة ستتيح لك أن تقاوم مراراً وتكراراً محاولات زحزحتك عن موقفك المبدئي. كما أنها تخدم في إزالة أي مؤشرات لكونك تمارس إلقاء العقبات فقط لإجبار الطرف الآخر على قبول عرضك، أو على التحرك في نفس الاتجاه على الأقل.

وكلما ازدادت قدرتك على مواصلة الدفاع عن موقفك بشكل مبرر ولوقت طويل، مع مصاحبة هذا الدفاع بهجوم متزامن على الموقف التفاوضي لخصمك، ازدادت فرص خضوع خصمك لمطالبك. إن إلقاء العقبات بنجاح يتوقف على التلاعب بصبر الخصم لأقصى حد، الأمر الذي يعد أشبه باجتذاب فرد ما حتى حافة المنحدرات، ثم الأمل في أن يواصل هذا الفرد التمايل دون أن يقع. أو بعبارة أخرى، فلا بأس في أن تشعر خصمك بالإحباط، ولكن ليس إلى الحد الذي يجعله يهم بالانصراف.

إن إلقاء العقبات يقوم على نفاد الصبر عند الأفراد. ولهذا فإذا نجحت في اتخاذ مسار ثابت لفترة كافية، فإنك -إذا لم تنجح في دفع الخصم إلى الموافقة كلية على ما تعرضه- ستدفعه على الأقل إلى تقديم تنازلات جوهرية بدافع الإحباط. وعلى الجانب الآخر، فإن إلقاء العقبات يستدعي مخاطرة حقيقية تشير إلى أن الطرف الآخر قد يرى أن ضرب رأسه في الحائط ليس من مصلحته. وبمجرد أن يكون المفاوض رأياً يشير إلى أن الطرف الذي يتفاوض معه غير عقلاني عن عمد، فقد يصبح من المستحيل تقريباً إرجاع المفاوضات إلى مسارها السليم. ولهذا، فعندما تقرر توظيف أي من تكتيكات إلقاء العقبات، ينبغي أن تكون متأكداً من وجود خيارات أخرى متاحة في حالة فشل المفاوضات.

١١ـ٧ تحقيق المكاسب من خلال الهياج أو التذمر

إن القدرة على الاحتفاظ بالهدوء تحت الضغوط تعد من الأجزاء الضرورية لترسانة أسلحة أي مفاوض. فالاحتفاظ بهدوء الأعصاب -حتى عند الاستثارة- يتيح لك أن تتخذ قرارات عقلانية لا انفعالية. ولذا فإنه يعد ضرورياً ولا غنى عنه لنجاح المفاوضات.

ومع ذلك، فقد يكون من المناسب أحياناً أن تبدي قليلاً من الغضب. فعلى سبيل المثال، ربما تكون ضحية لمفاوض مولع بالقتال يرفض الاستجابة لكل نداءات الهدوء والتحضر. وفي أوقات أخرى قد تواجه مفاوضين مشاكسين مولعين بالمماطلة، ويهدفون إلى إعاقة أي تقدم. ولهذا فإن العلاج الوحيد المتاح قد يتمثل في إبداء الغضب من جانبك. على أن يكون هذا الغضب تحت السيطرة.

إن كل ما تود القيام به هنا هو أن ترسل للطرف الآخر إشارة تفيد أن (١) موقفه لا يطاق، (٢) وأنك لم تعد تنوي تقبله. ولا ينبغي أن يتم هذا بفتح الباب على مصراعيه أمام غضبك، وتفريغ كل ما تشعر به من إحباط على المجرم. فهذا لن يؤدي إلا لخروج كلا المفاوضين عن وقارهما، دون كسب أي شيء بنّاء. إن من مصلحتك أن تتظاهر بالغضب، بينما تمسك بزمام السيطرة على انفعالاتك تماماً.

ربما يبدو من الحمق أن تمارس قليلاً من تمثيل الهواة، فتلعب دور الغاضب. ولكن مواجهة النار بالنار -أو التظاهر بهذا على الأقل- قد تكون ضرورية. فأولاً، يعمل بعض الأفراد بناءً على افتراض خطأ بأن تكتيكات العنف تعد جزءاً لا يتجزأ من عملية التفاوض. وهذا الإطار الفكري يكيّف هؤلاء المفاوضين على التعامل بصورة عدائية بنية إخضاعك عن عمد. وفي نفس الوقت، هناك أفراد آخرون يتسمون بالعدوانية بطبعهم.

أيُّما كان سبب العداء، فعندما لا تحقق محاولات التعامل مع هؤلاء الأفراد بناءً على المنطق نتائج، عليك أن تختار بين مواصلة تحمل السلوك، أو اتخاذ رد فعل مناسب لإيقافه. يمكنك بالطبع أن تهدد بإيقاف المفاوضات ما لم وإلى أن تهدأ حدة الأمور. ولكن هذا الأمر لا يعد عملياً دائماً. فموقفك التفاوضي قد يجعل التهديد بالانصراف يؤدي إلى كارثة، وبخاصة إذا كان الطرف الآخر عدوانياً بطبيعته، وليس يتصنع ذلك. فالأفراد غير العقلانيين يقومون بأشياء متهورة. ولذا فإنهم قد يقبلون التهديد بالانصراف بصرف النظر عن العواقب.

وعلاوةً على ذلك، فإن التهديد بقطع المفاوضات قد يخدم فقط في الحصول على تأكيد من الطرف الآخر على تحسين السلوك الشاذ، ثم يعود الأمر إلى ما كان عليه من عنف بمجرد استمرار المفاوضات. ونتيجة لهذا، فقد يكون من المناسب أحياناً أن تتظاهر بالغضب حتى تجبر الطرف الآخر على اتخاذ موقف واقعي. والنية هنا أن ترسل إشارة قوية تفيد أنك لن تقع فريسة للاستفزاز، وأنك لا تنوي قبول مثل هذا الهراء. ولننظر الآن إلى مثال.

الخلفية

مسعود المسعود (مندوب مبيعات) يتفاوض مع منصور المنصور (مسئول مشتريات في سلسلة كبرى من المتاجر). ولما يزيد على الساعة، تعرض مسعود لكل أنواع العدوانية، بالرغم من محاولاته لجعل النقاش يسير بشكل متحضر. وأخيراً يقرر مسعود أن الوقت قد حان لإيقاف منصور عند حده.

منصور: يلقي بالأوراق على الطاولة، ويصيح قائلاً: "مسعود، لابد أنك غبي. لقد تعبت من تبديد وقتي في محاولة شرح الأمور لك. هل تريد الصفقة أم لا؟ أجبني".

مسعود: ينهض وينحني على الطاولة، ثم يقول: "حسبي ما رأيته منك أيها الأحمق! إذا لم تكن تستطيع أن تجري هذه المفاوضات بأسلوب متحضر ودون التعرض للذات، فقُل هذا، وسوف ننهي هذه المفاوضات الآن وعلى الفور".

منصور: يتراجع قليلاً أمام هذا الانفجار المفاجئ من جانب مسعود الذي ظل حتى هذه اللحظة متماسكاً ومهذباً. يتوقف منصور للحظة، ثم يبتسم ويقول: "هيه، لا تغضب. هيا نرى إذا كنا نستطيع أن نحل هذه الأزمة". (تستأنف المفاوضات بعد ذلك، وتصل إلى نتيجة مرضية، ودون أي سلوكيات شاذة من جانب منصور المنصور).

كثيراً ما يتوقف السلوك السيئ بمجرد أن تتحداه، تماماً كما حدث في هذا المثال. ويسري هذا الأمر على وجه الخصوص حين يكون أحد الأطراف يستخدم الاستفزاز كمجرد حيلة تفاوضية. أما إذا تحديت الطرف الآخر ووجدت الوضع يتفاقم، فإياك أن تتورط في مباراة مطولة للصراخ أو الصياح. ادعُ إلى توقف مؤقت في المفاوضات، حتى تهدأ الأمور.

وقبل استئناف التفاوض، أحط الطرف الآخر علماً بأنك لا تنوي مواصلة النقاش ما لم يتصرف بأسلوب مهذب. أما إذا واصل خصمك العناد والمشاكسة، فانصرف ثانية، وأحط رؤساءه علماً -عند الإمكان- بأن المفاوضات ستتوقف نتيجة لسلوكه الشاذ.

تلميح: إن الفرد الذي فقد زمام السيطرة على انفعالاته يعد عرضة للوقوع في الخطأ. وإذا رأيت هذا يحدث، فقد يكون من مصلحتك أن تعاني في صمت من أجل المكاسب التفاوضية التي تتراكم كنتيجة مباشرة أو غير مباشرة لسلوكيات هذا الفرد. ولكنك أنت الوحيد الذي يمكنه تحديد هذا لقرار.

٨.١١ طلب المستحيل حتى تحصل على ما تريده

كما ذكرنا مراراً وتكراراً من قبل، فإنك يجب دائماً أن تترك مساحة في أي عرض مبدئي تقدمه تتيح لك المناورة على الطريق نحو الاتفاق. ولكن في غالب الأمر، لا يجب أن يكون عرضك مبالغاً فيه إلى الحد الذي يجعل الطرف الآخر يتغاضى عنه كلية. فالعرض المبدئي غير الواقعي بالمرة قد يؤدي إلى تعطل المفاوضات من البداية، الأمر الذي قد يؤدي إلى انصراف الطرف الآخر قبل بدء عملية التفاوض. وكذلك فإن مثل هذا العرض قد يشجع الطرف الآخر على تقديم عرض مضاد مبالغ فيه أيضاً، الأمر الذي يزيد من صعوبة التوصل إلى اتفاق نهائي.

وعلى أي حال، فهناك حالات قد يجب عليك فيها أن تفكر في بدء المفاوضات بعرض يمكن النظر إليه بوصفه من المستحيلات. ومن هذه الظروف:

١. حين يقدم الطرف الآخر عرضاً مبدئياً غير معقول. إذا حدث هذا، يمكنك اختيار (١) رفض التفاوض إلى أن يقدم الطرف الآخر عرضاً معقولاً، (٢) تقديم عرض مضاد يتسم بالمعقولية، والتفاوض بجدية لسد الفجوة، مما يعني أن الطرف الآخر يجب أن يتحرك بقدر أكبر منك، (٣) الاستجابة بتقديم عرض مضاد غير معقول بدوره.

   أما رفض التفاوض ببساطة، فإنه قد يؤدي إلى أزمة فورية، الأمر الذي يمكن أن يوقف التفاوض قبل أن يبدأ بجدية. وكذلك، فإذا استجبت لعرض شاذ بتقديم عرض معقول، فإنك قد تضع نفسك في صعوبة لا داعي لها. ويمكن أن يحدث هذا إذا كان المفاوض الآخر يريد تنازلات معادلة لتنازلاته بطول الطريق لسد الفجوة بين عرضه غير المنطقي، وعرضك المضاد المعقول. وبطبيعة الحال، فإن هذا يعد كابوساً تفاوضياً، حيث إنك تحاول تحريك الطرف الآخر عدة أميال، بينما يجب عليه هو أن يحركك عدة أمتار. وهذا الأمر قد يضعك في موقف حرج من حيث القدرة على تقديم أي تنازلات إضافية. ولكن هذه العقبة يمكن تجاوزها إذا كان عرض الخصم مجرد حيلة تفاوضية، على أنه قد يؤدي إلى جلسة تفاوض طويلة وشاقة. ونتيجة للصعوبات الكامنة في انتقاء أحد الخيارين (١) أو (٢) كأسلوب للاستجابة لأي عرض شاذ، فإن مبدأ المنفعة يملي أخذ الهجوم المضاد بتقديم عرض مبدئي شاذ في الاعتبار.

٢. عندما تقدم عرضا مبدئيا وأنت غير متأكد من القيمة الحقيقية للعنصر. فالموضوع محل التفاوض قد لا يجعلك على ثقة بقيمته. ومع أن هذا لا يرجح حدوثه في غالبية معاملات العمل، فإنه يعد ممكنا في بعض الأحيان، وبخاصة إذا كان موضوع التفاوض من الأمور

المجردة غير الملموسة. عندما تواجه مثل هذه الورطة، سيكون من المفيد أن تقدم عرضاً سخيفاً في البداية، ثم يمكنك أن تحسن عرضك فيما بعد إذا بررت الظروف هذا التحسين.

٣. عندما لا يدرك الطرف الآخر القيمة الحقيقية للعنصر محل التفاوض. ويمكن أن يحدث هذا إذا كان الطرف الآخر يفتقر إلى المعلومات، أو إذا كان ساذجاً، أو إذا كانت لديك معلومات -يجهلها خصمك- تشير إلى كون القيمة الحقيقية للعنصر تختلف كثيراً عما يبدو في الظاهر.

٤. عندما يكون موقفك التفاوضي قوياً بما يبرر لك أن تطلب المزيد. ويمكن أن يحدث هذا حين تكون لدى المشتري حاجة ماسة لشيء تبيعه. ولهذا فلأنك تمسك بعجلة القيادة، يمكنك أن تطلب -بل وتحصل على- سعراً مرتفعاً. وعلى العكس، فإذا كنت أنت المشتري، وكنت في موقف يواجه فيه البائع حاجة ملحة لإتمام البيع، فإنك قد تنجح في عرض سعر لم يكن ليقبل في الظروف العادية.

تحذير: كن حكيماً في تقديم العروض والمطالب غير الواقعية حين يكون موضوع التفاوض يتمتع بقيمة يمكن إدراكها بسهولة. فمن الرائع أن تتوقع مكسباً لم يكن في الحسبان، كما أن التمتع بمساحة كافية للمناورة وتقديم التنازلات يعد أمراً مغرياً. ولكن المطالب المبالغ فيها يمكن أن تؤدي إلى مفاوضات صعبة على أفضل تقدير، ويمكن أن تؤدي بالطرف الآخر إلى الانصراف على أسوأ تقدير، تاركاً إياك دون التوصل إلى أي اتفاق. وعلاوة على ذلك، ففي الاتفاقات التي تتطلب شكلاً من أشكال الأداء المستمر من جانب الطرف الآخر، ربما تزداد صعوبة الأمور عليك أثناء فترة الأداء إذا صعبت الأمور على الطرف الآخر أثناء التفاوض. إن المفاوضات المثمرة عموماً هي تلك التي يشعر فيها كلا الطرفين بالرضا عن الاتفاق النهائي.

١١ـ٩ متى يعد من الواجب أن تخفض مطالبك

مع أنه من المبادئ العامة أن الهدف الأقصى لأي تفاوض هو الحصول على أفضل صفقة ممكنة، فإن هناك مواقف يعد من الجيد فيها أن تضحي بالميزة قصيرة الأجل من أجل المكاسب بعيدة المدى. ومن الأمثلة الرائعة لذلك حين تريد أن تضع قدمك على أرض السوق كمورد جديد أملاً في الحصول على أعمال كبيرة في المستقبل. ومن بين طرق تحقيق هذا الغرض أحياناً أن تخفض مطالبك، الأمر الذي يتمثل في عرض سعر يقترب من -أو حتى ينخفض عن- سعر التكلفة، وذلك حتى تتأكد من حصولك على الأعمال التي تسعى إليها. وإذا سار كل شيء حسبما هو مخطط له، فإن الأسعار يمكن رفعها في التعاملات المستقبلية و/أو يمكن أن تؤدي زيادة حجم العمل إلى زيادة هامش الربح

هناك بالطبع أسباب بخلاف محاولة تأمين الأعمال المستقبلية يمكن أن تدفعك إلى التحفظ فيما يتعلق بالاتفاق الذي تأمل في الحصول عليه. فربما يواجهك عائق يتمثل في عدد المنافسين، أو ربما يكون موضوع التفاوض ذا حساسية سعرية. أيما كان السبب، فمن المفيد أن تتحلى بالحذر من حيث كيفية إجراء المفاوضات على اتفاق بينما تفكر في تقديم شروط مغرية كحافز لإتمام الصفقة.

أولاً، إن حقيقة أنك تعرض على الطرف الآخر صفقة لا تعني أنه سينظر إلى الأمور كذلك بالضرورة. فالعرض المبدئي المغري قد يشجع الطرف الآخر على السعي للحصول على عرض أفضل، الأمر الذي يتماشى مع الميل للاعتقاد في أنه ما لم يكن هناك قدر من المساومة وما ينتج عنها من التنازلات، فإن جميع الأدلة تشير إلى أن الاتفاق لا يعد صفقة رابحة. ومع أن هذا قد يبدو سخيفاً، فإن الأفراد لا يشعرون بالسعادة دائماً ما لم يدخلوا في معارك للحصول على الصفقة المزعومة.

من الجوانب الأخرى البسيطة لأي اتفاق يبدو جيداً بشكل يصعب تصديقه: الشك في وجود شرك في العرض. فرجال الأعمال الحكماء يريدون أن يشعروا بالثقة بما يدفعون المال في مقابله. ومع أنهم يحبون بالقطع أن يدفعوا أقل سعر ممكن، فإنهم لا يريدون بالضرورة التعرض لمخاطرة في انخفاض مستوى الأداء نتيجة لانخفاض السعر. وهكذا فإن الصفقة منخفضة السعر قد تدفع الطرف الآخر إلى الشك في سوء الجودة، أو احتمالات الإفلاس، وكل أنواع التخيلات التي قد تبدو كما لو كانت تبرر عيوب العرض.

من مصلحتك إذاً أن تفكر بدقة فيما إذا كان هدفك من وراء خفض مطالبك يستحق المخاطرة أم لا. على سبيل المثال، هل هناك بدائل أخرى يمكن استكشافها؟ وهل يمكنك التفاوض على شرط تكميلي للكميات المضافة، بدلاً من الاكتفاء بالأمل في استمرار التعامل في المستقبل؟ وفي النهاية، من الذي سيقول إن الطرف الآخر لا يدرك ما تحاول القيام به؟ وعلاوة على ذلك، فربما تكون خطة الطرف الآخر هي استغلال عرضك المنخفض دون أدنى نية في التعامل معك مستقبلاً.

من الاعتبارات الأخرى التي تدفعك إلى تقديم عرض منخفض الأمل في إقصاء المنافسين حين يكون هناك تفاوض مع أكثر من طرف. ولكن حين يعقد طرف مفاوضات مع أطراف متعددة، فإنه عادةً ما يقوم بذلك بنية الحصول على عرض أفضل بوضع المنافسين بعضهم أمام بعض. ومع الأسف، فإن المتنافسين يقعون أحياناً في شرك السعي للانتصار بأي ثمن، فيلقون بعيداً بالحرص وبالمال، وينتهي بهم الحال إلى منتصر يتحول إلى ضحية. أي إنهم يفوزون في المنافسة، ولكنهم يخسرون حتى النخاع لتحقيق هذا الفوز المزعوم.

إن الاحتياط من مثل هذه الورطة يتطلب تقييماً عميقاً لمزايا وعيوب أي عرض قد تقدمه، ليس بدافع إقصاء المنافسين، وإنما بناءً على ما إذا كان هذا العرض يعد صفقة جيدة بالنسبة لك أم لا.

ملحوظة: يمكن للمفاوضات التنافسية أن تعمل ضد البائعين الذين يحاولون خفض عروضهم لتحقيق الفوز، وأيضاً لمصلحة المشترين الذين يجدون أنفسهم وسط عاصفة المنافسة حيث يناقض الأفراد بعضهم أمام بعض. وتتمثل المشكلة هنا في إمكانية دفع قدر كبير، وليس في الحصول على قدر قليل. ويسري هذا الأمر على وجه الخصوص في وسائل الترفيه حيث يواجه السعي للمواهب نشاطاً فياضاً يطغى على المنطق.

وبعد وضع كل سيناريوهات الكوارث التي يؤدي إليها خفض العروض في الاعتبار، فإن السؤال الأخير الذي يجب طرحه هو ما إذا كانت مخاطرة عدم تحقيق أرباح في الصفقة الجارية تعادل المكاسب المحتملة بعيدة المدى أم لا. وفي غالبية الحالات، ستكون الإجابة بالنفي غالباً، إلا إذا كان لديك مستوى مرتفع من اليقين بأن المكاسب المستقبلية آتية لا محالة.

١١ـ١٠ الاستفادة من المثل القديم "فرق تسد"

يمكنك أن تحقق استفادة بالغة أثناء المفاوضات بالتعرف على أي أهداف متضاربة توجد داخل شركة خصمك. وسوف تختلف كيفية حصولك على هذه المعلومات من موقف لآخر. ففي بعض الأحيان، ستتضح الخلافات في الرأي بين أفراد فريق الخصم أثناء المفاوضات ذاتها. وكثيراً ما سيكون من الصعب تحري هذه الخلافات، حيث إن تقديم جبهة موحدة يعد من الممارسات التفاوضية القياسية. ولهذا فما لم يكن قائد الفريق التفاوضي الآخر يحكم السيطرة على قواته، فسيكون عليك أن تتمتع بيقظة بالغة حتى تتحرى أي خلاف داخلي في فريق الخصم.

ومن طرق تحقيق هذا الغرض أن تلاحظ بدقة أفراد الفريق الآخر حتى تتوصل إلى علامات ضمنية تشير إلى اختلاف أحدهم مع شيء ذكره زميل له. وربما تكون العلامة عفوية كالعبوس، أو رفع الحاجب، أو الصمت الرهيب. أما إذا كنت محظوظاً، فإن العلامة قد تكون في غاية الوضوح، كتصويب أو تفنيد أحدهم لشيء قاله زميله.

من الطرق الأخرى للحصول على معلومات عن الآراء المختلفة في داخل معسكر خصمك الاستفادة من الاجتماعات التي تعقد قبل المفاوضات. ومثل هذه الاتصالات يمكن أن يقوم بها فنيوك أو مسوقوك، دون الدخول في موضوع التفاوض. ولهذا فإن أي موظف يلتقي بالعملاء أو الموردين، أو بأي طرف آخر يحتمل الدخول معه في مفاوضات مستقبلية، ينبغي أن يدرب على القيام بمثل هذه الاستخبارات العملية.

ومن بين أخصب مجالات الخلاف تلك التي تنشأ بين الموظفين الفنيين والأفراد غير الأخصائيين. فالمهندسون والعلميون يرجح أن ينظروا بعين الرضا إلى المقترحات التي تؤدي إلى تحسين الأداء الفني بشكل يفوق المتخصصين في التكلفة. ولهذا السبب، يمكنك أن تحقق نجاحاً أكبر في ترويج الأدوات باهظة الثمن للمهندسين، وليس للإداريين الذين يهتمون بكل سنت. إن هذه المعرفة يمكن أن تخدمك جيداً إذا كان موضوع التفاوض يتيح لك استخدام الجودة الفنية كحجة أثناء المفاوضات.

وفي هذه المواقف، ينبغي أن توجه عرضك التقديمي إلى الأفراد الفنيين في الفريق الآخر، والذين يميلون إلى تدعيم موقفك بصورة منطقية. وحتى إن لم يكن هؤلاء الأفراد سيدعمون موقفك بصراحة أثناء جلسات التفاوض، فإنهم قد يدعمونه في الاجتماعات التي يعقدها فريقهم في الكواليس.

هناك في الحقيقة تنويعات عديدة يمكنك استخدامها لاستراتيجية "فرق تسد". وفي كل الحالات، يتمثل هدفك الأقصى في التركيز على أعضاء الفريق الآخر الذين يميلون -لسبب أو لآخر- إلى التعاطف مع موقفك. ولكي تنجح في مثل هذه المحاولة، عليك أن ترصد هذا الدعم المستتر من معسكر الخصم دون أن تكشف نفسك. ومن الطرق المتاحة لتحقيق هذا الغرض أن تعرض حجتك مع التركيز على الأمور التي ترى أنها تشكل أهمية لهؤلاء الأفراد. وبهذا فإنك ستحيد هؤلاء الأفراد على الأقل، بحيث تبعدهم عن انتقاد توكيداتك. وعلاوة على ذلك، فإذا كان لهؤلاء الأفراد صوت قوي في شركتهم، فإنهم قد يدعمون موقفك التفاوضي في الجلسات الاستراتيجية التي يعقدها الطرف الآخر. وليست هناك طريقة أفضل من بلوغ هدفك التفاوضي بتكوين حليف في معسكر الخصم.

***تلميح:* حين تكون في مواجهة مفاوض جيد، تعد من الطرق التي تتيح لك التغلب على هذه العقبة أن تحاول وتنجح في إشراك رئيسه في العمليات. فبمجرد أن يدخل الرئيس إلى الصورة، ينبغي أن تعمل على استرضائه، بينما تمارس اللعب بخشونة مع المفاوض البارع. وبمجرد أن يدرك الطرف الآخر أنك تميل إلى الاتفاق مع الرئيس، فإن هذا الرئيس سيميل إلى أن يصبح هو صانع القرار في فريقه التفاوضي.**

١١ـ١١ كيف تقايض الفضة بالصفيح

من الضمانات الأكيدة للحصول على صفقة جيدة أن تقدم القليل في مقابل ما تحصل عليه. وقد يبدو هذا غير معقول للوهلة الأولى، فمن الواقعي أنك يجب أن تقدم قيمة للحصول على قيمة. ولكن هناك ميلاً في بعض الأحيان للتنازل عن قدر أكبر من اللازم للتوصل إلى اتفاق. وربما تعرف -أو

تكون قد سمعت عن- فرداً دفع سعراً باهظاً ليشتري شركة أو بناية أو منتجاً أو خدمة. وهناك بالطبع أسباب عديدة متنوعة لهذا الأمر. وفي حقيقة الأمر، فإن ما يعد سعراً مرتفعاً في البداية قد يتضح أنه صفقة رابحة في بعض الأحيان.

ومع ذلك، فكثيراً ما يُقدم قدر من التنازلات أكبر من اللازم للتوصل إلى اتفاق في المفاوضات. وهناك عديد من الأسباب لذلك، ولكن من أهم هذه الأسباب الفشل في إدراك القيمة التي يشكلها العنصر للطرف الآخر. فخصمك قد يضع قيمة مرتفعة على شيء ما لأنه يساوي بالنسبة له أكثر مما يساويه بالنسبة لك. ويمكن أن ينطبق هذا الوضع سواء على أي تنازل تقدمه، أو على موضوع التفاوض ذاته.

ولهذا فلكي تحصل على أقصى قيمة لأي شيء تتفاوض عليه، يجب ألا تقع في فخ النظر إلى العنصر من منظورك فقط. فكر في قيمته المحتملة للطرف الآخر. ويسري هذا الأمر خاصة حين يَتطرق الأمر إلى تقديم التنازلات. فإذا كان الطرف الآخر يصر بشدة على الضغط عليك لتقديم تنازل في مجال معين، يمكنك أن تتأكد من كون هذا الأمر يشكل أهمية له، حتى وإن لم يكن السبب في ذلك واضحاً.

وفي الحقيقة، فإن رغبات الطرف الآخر قد لا يكون لها أساس وجيه من الأصل، بل إنها قد تكون رغبات عاطفية محضة. فكل شيء من السلع الاستهلاكية الفاخرة إلى البنايات الإدارية الأنيقة يباع بناءً على الرغبة العاطفية. ولهذا فإذا حدث وكنت تتفاوض على اتفاق لبيع أي شيء يمكنك ربطه برغبة عاطفية، فإن الاحتمالات تشير إلى قدرتك على تحسين موقفك التفاوضي بناءً على هذا الأساس وحده.

ربما تكون قادراً أيضاً على مقايضة تنازل عديم الجدوى نسبياً بتنازل فائق القيمة، حتى وإن لم يكن هناك أساس منطقي يجعل خصمك يقبل هذه المقايضة. وفيما يلي مثال لذلك.

الصفيح في مقابل الفضة

يتفاوض "أ" مع "ب" على كمية تقدر بـ ١٠٠٠ موتور كهربي. ويذكر "أ" أن تكلفة الوحدة الواحدة يمكن أن تنخفض بمعدل دولار واحد بوضع مكون رخيص الثمن بدلا من المكون الآخر. ولكن "ب" يصر على كون المكون الأغلى ثمنا لازما لتحقيق معايير الجودة. يذكر "ب" أيضا أنه ستكون هناك حاجة لرصد تكاليف إضافية نظرا لازدياد عمليات التفتيش وأخذ العينات في حالة استخدام المكون الأرخص ثمنا. أما ما لا يعرفه "أ"، فهو أن "ب" يعلم أن الجزء الأرخص لا يقل جودة وفعالية عن الجزء الأغلى، ولكنه يرفض التنازل في هذه النقطة. وفي النهاية، يعرض "أ" اقتسام المال

الذي سيتم توفيره عند استخدام البديل بالتساوي مع "ب". ويتنازل "ب" في النهاية بعد قليل من الجدال. إن "ب" الذي لم يتنازل عن شيء في الحقيقة، قد حقق مكسباً لم يكن في الحسبان يقدر بـ ٥٠٠ دولار (٥٠ سنتاً × ١٠٠٠ وحدة) بمقايضة تنازل لا يشكل له قيمة بربح حقيقي صافٍ.

إنه من غير المنطقي أو المعقول أن يتنازل شخص عن شيء بلا مقابل. ولكن هذا الأمر يغض النظر عن حقيقة أن الذات تلعب دوراً على مائدة المفاوضات. فكلما زاد قدر التوكيد الذي يمكنك أن تضعه على القيمة المزعومة لأي شيء، ازدادت فرصك في الحصول على تنازل جوهري في المقابل. وإذا كنت مقنعاً في توضيح استحالة المقايضة هنا، ازدادت القيمة التي يرجح أن تحصل عليها.

ليس هناك أي غموض بالمرة في هذا المفهوم. فالحقيقة البسيطة هي أنه هناك الكثير من الذوات المتضخمة التي تجلس إلى مائدة المفاوضات. وسوف يتفاخر أصحاب هذه الذوات كثيراً بالتغلب عليك، وربما يتغنون بهذا النصر لاحقاً. ولكن الحقيقة هي أن أفضل الصفقات يعقدها عموماً أولئك الذين لا يتباهون بنجاحاتهم أمام الآخرين. إن أصحاب الذوات المتضخمة كثيراً ما يكونون أكبر الحمقى حين يتعلق الأمر بالمحصلة الختامية للتفاوض.

يمكنك إذاً أن تستغل تلك الرغبة في التغلب عليك من جانب أصحاب الذوات المتضخمة على مائدة المفاوضات، وذلك بأن توهم خصمك بأنه قد نجح في كسب تنازل لم تكن تود القيام به. وفي جوهر الأمر، فإنك كلما جعلت المفاوض الآخر يبذل جهداً لكسب أي تنازل، ارتفعت القيمة المدركة التي يربطها بهذا التنازل. وباختصار، فإذا سعيت بجد، فسوف يمكنك أن تحول كبرياء الطرف الآخر إلى مكسب لك.

الفصل ١٢

مواجهة تكتيكات التفاوض السلبية

من المرجح أن تواجه أحيانا مفاوضين يستخدمون أي تكتيك ممكن حتى يحصلوا على ما يرون أنه ميزة لهم على مائدة المفاوضات. وفي حقيقة الأمر، فإنك تتعامل مع مفاوضين يبددون طاقتهم على ما يبدو في التخطيط للحيل بدلا من تبرير مزايا عروضهم.

وكما ستكتشف على الأرجح، فإن الجميع لا يدخلون في جلسات التفاوض وهم على أهبة الاستعداد. فبعض المفاوضين لا يعتمدون على الاستعداد بشكل لائق، بل يعتمدون على جعبة الحيل التفاوضية التي يجيدونها في قضاء الأمر. وفي الحقيقة، فإنهم قد لا يقضون إلا وقتا قليلا في الاستعداد للمسائل موضوع التفاوض، ولذا لا توجد لديهم سوى فكرة محدودة -بالإضافة إلى عدة تصورات مسبقة- عما يمكن أن يعد اتفاقا جيدا.

وفي كثير من الأحيان، ينصرف هؤلاء المفاوضون دائما بعد التوصل إلى الاتفاق وهم واثقون في قرارة أنفسهم بأنهم فازوا بصفقة رابحة. ولكنهم إذا كانوا يتفاوضون مع خصم مستعد بشكل كاف، فإنهم لن يدركوا أبدا أنهم قد انتهوا إلى أقل مكسب ممكن. إن كل الدلائل تثبت أن الجهل نعمة، على الأقل بالنسبة لأولئك الذين يدخلون المفاوضات بقدر من الثقة يفوق ما لديهم من معرفة.

ولكنك لن تتعامل فقط مع مفاوضين متخصصين في الطرق القصيرة. فالمفاوضون المتميزون والمحترفون سيجمعون بين الإعداد الدقيق والخبرة والمعرفة التفاوضية، الأمر الذي يجعلهم أندادا رائعين لأي مفاوض. ولذا فحتى عندما يكون الإعداد الجيد هو الأساس الذي يقوم عليه نجاح التفاوض، فمازال عليك أن تعرف كيف تواجه تكتيكات التفاوض السلبية حين يستخدمها خصمك ضدك.

١ـ١٢ ماذا يجب أن تعرف من التملص والمراوغة

أثناء سير المفاوضات، قد تضع يدك على علامات تشير إلى أن خصمك يراوغك ويحاول التملص منك، إما عموما، وإما في جوانب معينة من المفاوضات. وهناك عدة مؤشرات يمكن أن تدل على ذلك، ومن بينها:

- الفشل في تقديم وثائق الدعم عند طلبها.
- عدم القدرة على الإجابة على أسئلتك بسهولة وبسرعة.
- قطع وعود مبهمة مثل: "يمكننا أن نحاول"، أو "ربما يكون هذا ممكنا".
- عدم التعهد بالتزامات قاطعة.
- تقديم ادعاءات زائفة حول ما يمكن وما لا يمكن للخصم القيام به.
- تغيير الموقف في بعض المسائل.
- الرد على الأسئلة بالتعميم بدلا من تقديم إجابات محددة.
- نقص المعرفة بالجوانب الجوهرية لموضوع التفاوض.

وبطبيعة الحال، فإن أيا من التصرفات سابقة الذكر لا يعد بالضرورة مؤشرا يدل على مستوى من المراوغة قد يبرر لك ألا تتعامل مع فاعله. فالمفاوضات تشتمل بطبيعتها على قدر من التملص والمراوغة. ونتيجة لذلك، فإن الحالات الفردية التي تشير إلى المراوغة لا يجب أن تؤخذ بوصفها دليلا دامغا على الخداع. أما ما يجب أن تبحث عنه، فهو أي نمط سلوكي عام يشير إلى مستوى من الخداع قد يبرر لك أن تتوقف قبل الوصول إلى أي اتفاق ملزم.

إذا، عندما تضع يدك على ما يعد واحدا من سلوكيات المراوغة والتملص، حاول أن تدرس هذا السلوك بدقة حتى تكتشف ما يحاول الطرف الآخر إخفاءه عنك. ركز على السلوك المثير للشك. واضغط على الخصم حتى تحصل على الإجابات التي تسعى إليها، وإلا فإن شكوكك ستستمر في التضخم، دون أن تثبت صحتها أو خطأها.

من الطرق الجيدة لاختبار مدى صدق الخصم أن تطرح عليه أسئلة تعرف إجاباتها بالفعل. افعل هذا بأسلوب عارض، ولا تحاول أن تفند الإجابات الخطأ أو المضللة، على الأقل في البداية. تذكر أنك تختبر صدق الطرف الآخر. ولكي تفعل هذا بنجاح، عليك أن تضع يدك على نمط سلوكي متكرر. أما إذا تحديت أية إجابة خطأ على الفور، فإن خصمك سيصبح حذرا ويقف على الجانب الدفاعي، الأمر الذي يزيد من صعوبة التوصل إلى أي نمط من أنماط الخداع.

مع وضع هذا التحذير في الاعتبار، سيظل من الحكمة أن تطرح أسئلة للمتابعة حتى تتأكد من وضوح الأسئلة والإجابات لك ولخصمك. إن هذه الأسئلة تبدد على الطرف الآخر فرصة التأكيد لاحقا على أن الأسئلة و/أو الأجوبة لم تكن مفهومة أو أسيء فهمها في المقام الأول.

وبمجرد أن تصبح مقتنعا بأن الطرف الآخر يتعمد المراوغة والتملص إلى حد بعيد، فسيصبح عليك أن تقوم ببعض الخيارات الصعبة. وفي بعض الحالات، قد تجعلك الظروف تقرر أنه من غير المناسب أن تحيط الطرف الآخر علما بشكوكك. ولكن في غالب الأمر، عليك أن تواجه الخصم بشكوكك مباشرة. ومن مصلحتك بلاشك أن تتحلى بأكبر قدر ممكن من الدبلوماسية. ولكن الاعتبار فائق الأهمية هو أن ترى ما إذا كان الطرف الآخر يقدم توضيحات مرضية أم لا ردا على تساؤلاتك ومسببات قلقك.

عليك بعد ذلك أن تقرر ما إذا كانت تصرفات الخصم تشكل مفهوما خطأ عن كيفية إجراء المفاوضات، أو كانت تشكل تغطية على الحقائق التي يمكن أن تؤثر بشكل جوهري على أداء أي اتفاق تتمخض عنه المفاوضات. إذا اتضح أن الخيار الثاني هو الصحيح، وكنت قد قررت الاستمرار بالرغم من الشكوك، فمن مصلحتك أن تتخذ إجراءات تحمي بها نفسك، وذلك بوضع المحاذير المناسبة في أي اتفاق مكتوب.

٢ـ١٢ طرق مضمونة لوضع حد لعروض الهدف المتحرك

إن عروض الهدف المتحرك هي المعادل التفاوضي لألعاب خداع البصر، فأنت ترى الهدف الآن، ثم يختفي بعد لحظات. وهذه العروض في جوهرها ليست سوى محاولة لكسب مزيد من المزايا على حسابك. وتمثل هذه العروض تكتيكا لتعديل العروض الموجودة بالفعل بناء على ادعاء تغيير بعض الظروف. وعلى أي حال، فلكي تتجنب الجوانب السلبية لسحب أي عرض، بما في ذلك إمكانية إنهاء المفاوضات، تهدف عروض الهدف المتحرك إلى وضع أساس منطقي لتغيير أي عرض. لننظر الآن إلى كيفية عمل عروض الهدف المتحرك:

الخلفية

مسعود المسعود -وكيل مشتريات لإحدى شركات التصنيع- يتفاوض مع منصور المنصور، الذي يمثل موردا لنظم الكمبيوتر المصممة بحسب احتياجات العميل. يشترك مسعود ومنصور في التفاوض على اتفاق يلزم شركة منصور بتثبيت وصيانة نظم معقدة في شركة مسعود. وقد أوصلت المساومات المفاوضات إلى نقطة عرض فيها منصور مبلغ ٥ ملايين دولار حتى يقبل هذه المهمة. لندخل إذا في النقاش من هذه النقطة.

الهدف المتحرك

مسعود: "منصور، أعتقد أننا يمكن أن نتفق على مبلغ ٥ ملايين دولار. امنحني إذا ١٥ دقيقة حتى أستوضح هذا الأمر مع نائب رئيس الشركة للمشتريات".

منصور: "لحظة يا مسعود. إن هذا المبلغ لا يشتمل على صيانة النظام في العام الأول، مما يضيف مبلغا آخر هو ٧٥٠٠٠٠ دولار".

مسعود: تبدو عليه أمارات القلق والتشوش، ويقول: "ماذا تقصد؟" لقد اتفقنا من البداية على أننا نتفاوض على أساس إجمالي. ما الذي تحاول الحصول عليه؟".

منصور: "لحظة يا مسعود. إننا نتحدث على أساس إجمالي فيما يتعلق بتثبيت النظام. كيف يمكن إذا أن نتحدث عن صيانة النظام إذا كنا لم نتفق على إطار زمني لدعم الصيانة؟".

مسعود: "لقد ناقش عرضك الدعم لعام كامل بوصفه جزءا من العملية كلها".

منصور: "هذا صحيح. ولكننا لم نتناقش في التسعير".

مسعود: "انظر يا منصور، سأطرح هذا الأمر على رؤسائي، ودعنا نلتقي ثانية في صباح الغد".

منصور: "حسنا، لا بأس".

مسعود: عندما يتطرق الاجتماع للعمل في الصباح التالي. يقول: "دعنا نقرب وجهات النظر يا منصور. هل أنا محق في أن عرضك يشتمل إجمالا على تثبيت النظام وصيانته لمدة عام كامل؟".

منصور "بالتأكيد يا مسعود. إن هذا هو ما ذكرته بالأمس. ماذا عن التدريب والتوثيق أيضا؟ أتود التعاقد على مثل هذه الأمور الآن، أم أنك تريد التفاوض عليها في اتفاق منفصل؟".

مسعود: "أتقصد أن التدريب والتوثيق لا يدخلان في مبلغ ٥٧٥٠٠٠٠ دولار الذي تطلبه؟ ما العرض الإجمالي إذا في رأيك؟ إنك تقدم لي رقما، وأنا أقبله، ثم تضيف إلي شيئا آخر؟ إنك تتلاعب يا منصور".

منصور: "انظر يا مسعود، إننا في مقابل ٥٧٥٠٠٠٠ دولار سنثبت لك النظام ونقوم بصيانته لمدة عام كامل. وهذا اتفاق إجمالي. إنني لا أقول لك أن تشتري منا التدريب والتوثيق. ولكنك إذا كنت تريد هذه الأمور، فلابد أن تدفع ثمنها. وعلى الجانب الآخر، فإنني أقترح أن تفكر في الحصول على حد أدنى من التدريب والتوثيق، الأمر الذي قد يصل إلى ٢٥٠٠٠٠ دولار. وإليك تفصيلا لما ستحصل عليه".

مسعود: "ماذا إذا تغاضينا عن التدريب والتوثيق؟".

منصور: "لكي أكون صادقا معك يا مسعود، فإنني لا أعتقد أنكم ستستطيعون تشغيل النظام دون الحصول على التدريب الأساسي. فهذا النظام جديد، ومن الخطأ أن يعتمد أفرادك على خبرتهم السابقة فقط عند تشغيله. وبالنسبة للتوثيق، فإنني لا أقول إنك يجب أن تحصل عليه، ولكنك ستجد نفسك في حاجة إلى شرائه لاحقا. لا تسئ فهمي. فيمكنك أن تتغاضى عن كلا الخيارين. ولكن من غير المنطقي أن تشتري نظاما باهظ الثمن دون أن تكون قادرا على تشغيله بالشكل السليم"

مسعود: "لا حاجة بي لأن أقول إنني سأضطر إلى عرض الاتفاق كله على أسعد (نائب الرئيس للمشتريات)، ولكنني منزعج قليلا من كون ما اعتقدنا أننا سنشتريه مقابل ٥ ملايين سيكلفنا الآن ٦ ملايين دولار".

منصور: "إن هذا هو أرخص سعر يا مسعود، ولا تنس أنك تشتري أعلى جودة".

إن هذا المثال يعد واحدا من الأشكال الأكثر شيوعا لعروض الهدف المتحرك، حيث يدعي الخصم أن أحد العناصر لم يكن مدرجا في السعر الذي عرض مسبقا. ومن الأسباب المتكررة التي تجعل هذا التكتيك ينجح ألا يكون أحد الأطراف على يقين مما يريده على وجه الدقة والتحديد. ويمكنك أن تتجنب مثل هذا الموقف بأن (١) تحدد متطلباتك بدقة، (٢) تحدد بدقة ما يستند إليه كل عرض. من الحكمة أيضا أن تصر عند الإمكان على العروض الشاملة حتى تتجنب مثل هذه الحجة.

من الأعذار الشائعة الأخرى لعروض الهدف المتحرك أن السلطة العليا لن توافق على الصفقة. وعلى أي حال، فإن عروض الهدف المتحرك تستند على قدر من المبررات تحدده القدرات الابتكارية للمفاوض الآخر. والمفاوضون الذين يتسمون بالصفاقة، والذين يعتقدون أنهم قادرون على الإفلات بهذا التكتيك، سيواصلون تغيير عرضهم حتى دون البحث عن عذر. ولكن لا يعد من الصعب عليك أن تمنع الطرف الآخر من تعديل عرضه دون مبرر. وهناك مدخلان يمكنك اتباعهما، وذلك بحسب قوة مركزك التفاوضي، وبحسب ميولك الشخصية أيضا.

أما الأسلوب الأول، فهو أن تصر على موقفك، وعلى أن يبقى العرض الأصلي على مائدة المفاوضات، وإلا فسوف تنسحب. وأما الطريقة الأخرى، فهي أن تغير عرضك أنت الآخر بحيث تجعله أقل إثارة متحججا بتعديل الطرف الآخر لعرضه. قل إذا شيئا مثل: "حسنا، حيث إنك تعدل عرضك، فلابد أن أعيد النظر في أرقامي". ثم ارجع بعرض أقل إرضاء عن عرضك السابق. جرب هذا مرة، وسوف ترى بنفسك مدى سهولة إصابة الأهداف المتحركة في الصميم.

٣ـ١٢ تكتيكات لمواجهة المقاطعات

كما ناقشنا في القسم ٩-١٠، فإن المقاطعات المخطط لها أثناء جلسات التفاوض يمكن أن تكون أداة مفيدة في تدعيم قضيتك، الأمر الذي يعني بالطبع أنها يمكن أن تكون كذلك أداة مفيدة حين

يستخدمها خصمك. وعلاوة على ذلك، فإن المقاطعات غير المقصودة تعد مصدراً للإزعاج على أحسن تقدير، وعلى أسوأ تقدير فإنها يمكن أن تشتت انتباهك بما يكفي لوضع حد لفعاليتك. ونتيجة لذلك، يعد من المهم أن تقلل أي احتمالات للتشتيت، فيما عدا محاولات تشتيت انتباه الخصم التي تقوم بها أنت عن عمد.

إن إمكانية إعاقة المقاطعات لعملية التفاوض يمكن تقليلها إلى حد بعيد بقليل من التخطيط مسبقاً وقبل بداية المفاوضات. وتشكل الاتفاقات على تقليل عدد المشاركين، وعقد الاجتماعات خارج مقر العمل جزءاً من عملية الوقاية. ولكن بخلاف هذه الأساسيات، عليك أن تتعلم كيف تواجه المقاطعات التي يقوم بها الخصم بمجرد بدء المفاوضات. وليست هذه المهمة سهلة دائماً كما تبدو.

فقد يجعلك حظك السيئ تتفاوض مع رجل لا يتوقف عن الكلام أبداً على ما يبدو. فمثل هذا الشخص يظل هائماً على وجهه دون مراعاة للظروف. ويميل مثل هؤلاء الأفراد أيضاً إلى إقحام تعليقاتهم في سياق حديث الطرف الآخر. وبصراحة، فقد يكون من المزعج قليلاً أن تكتشف أن مثل هذا الشخص هو الجالس أمامك على مائدة المفاوضات، وهو الذي سيتخذ منك جمهوراً له بطول المفاوضات.

عندما تجد نفسك مضطراً مع الأسف للتعامل مع شخص يرفض أن يتركك تنطق ولو بكلمة جانبية، لن يكون هناك ما تفعله بخلاف التوكيد على نفسك والإصرار على الكلام، وعلى أن يستمع هو لما تقوله. وإذا قاطعك الطرف الآخر وأنت تتكلم، فحاول أولاً أن تحتفظ بزمام المبادرة من خلال ملحوظات مثل:

- "سنتطرق إلى هذا الأمر بعد قليل".
- "دعني أنتهي من توضيح هذه النقطة".
- "استمع إلى ما أقوله هنا".

إذا لم تنجح هذه المحاولات البسيطة، فالجأ إلى فترات الصمت الطويلة والتحديق في الطرف الآخر ببرود، ثم قل: "هل يمكن أن أنتهي من حديثي؟" وعسى أن يحرج هذا الرد الطرف الآخر، ويجبره على السكوت. ولكن بعض الأفراد من ذوي الأفواه التي يستحيل إغلاقها لن تصل إليهم رسالتك هذه. وإذا حدث هذا الأمر، فلن يكون لديك خيار سوى الإصرار بشدة على أن تتاح لك الفرصة للكلام دون مقاطعة من الطرف الآخر.

ولحسن الحظ، فهناك جانب إيجابي لهذا الأمر، وهو أن المتكلمين الذين تصعب السيطرة على أفواههم ليسوا مفاوضين جيدين، لأن التواصل الفعال مزدوج الطرق يعد مطلوباً لنجاح المفاوضات. ولهذا، فإن إمكانية مواجهة مثل هؤلاء المفاوضين تعد محدودة نسبياً. وإذا حدث وواجهت أحدهم،

فإن فعالية التفاوضية العامة ستكون محدودة على الأرجح، الأمر الذي يكسبك ميزة واضحة عليه أثناء المفاوضات، وذلك بافتراض أنك ستنجح في تحمل جلسة التفاوض دون أن تفقد أعصابك.

أما الأشكال الأكثر جدية للمقاطعات التي يمكن أن تواجهها، فهي تلك التي يقوم بها خصمك عن عمد حتى يفقد خطتك توازنها. ومن الإزعاجات الشائعة هنا أن يقوم الطرف الآخر بمقاطعة عرضك التقديمي عن عمد لكي يحاول أن يفند كل نقطة تثيرها على الفور. ويمكنك التغلب على هذه العقبة فقط بتوضيح أنك مستعد للاستماع إلى وجهة النظر الأخرى، وأنك تتوقع المثل من الطرف الآخر في المقابل. وفي بعض الأحيان، قد تكون هذه المقاطعة المستمرة علامة على نقص التنظيم من جانب الطرف الآخر. ولذا فإن المقاطعات هنا قد لا تهدف إلى تشتيت أفكارك بقدر ما تهدف إلى الدفاع عن موقف تفاوضي ضعيف.

هناك حيلة أخرى ذكرت في القسم ٩-١٠، وهي "ألعاب السلطة"، حيث يدخل في المفاوضات فرد من مستوى إداري أعلى في الشركة الأخرى، وذلك بغرض إجبارك على التحرك بشكل أسرع نحو التوصل إلى اتفاق. وكثيراً ما يشكل هذا التدخل تلميحاً ضمنياً يفيد أن الطرف الآخر سيتصل برؤسائك في حالة عدم التوصل إلى اتفاق سريع. وعادةً ما يصاحب هذا التكتيك عموماً أحد أشكال ترويج المبيعات التي تؤكد على أهمية المشروع، وعلى مدى اهتمام الشركة الأخرى برؤية ثمار الاتفاق. أما المعنى الذي لم يصرح به، فهو أنك تشكل للخصم عنق زجاجة غير معقول.

إن زيارة رئيس المفاوض الآخر قد تدل أيضاً على محاولة للاستفراد بك على مائدة المفاوضات. لا تقع في الفخ إذاً، وتترك هذا الرئيس يضغط عليك للحصول على مزيد من التنازلات. وعادةً ما يحاول هذا الشخص الثاني أن يلعب دور "الشرطي الطيب" (راجع القسم ٧-١) ويخاطب عقلك. وسوف يقترب هذا الخطاب على الأرجح من: "إنك تستطيع بالتأكيد أن تتنازل قليلاً لإتمام هذه الصفقة". وبطبيعة الحال، فإن هذا الخطاب سيأتي بعدما يكون المفاوض الأول قد ضغط عليك حتى قدمت له آخر تنازلاتك.

إن المدخل العملي للتعامل مع مقاطعات "ألعاب السلطة" هو الإصرار والثبات. فبمجرد أن يدرك الطرف الآخر أنك لن تخضع للمناورة، سيميل إلى أن يكون أكثر واقعية ويقبل اتفاقاً أكثر إرضاءً لك. يمكنك أيضاً أن تقوم ببعض من الهجوم المضاد، وذلك من خلال التصريح بأن لديك موعداً مسبقاً للانصراف، واقتراح أن تستأنف المفاوضات لاحقاً في مقر شركتك. وفي بعض الأحيان، تكون الفرصة لممارسة ألعاب السلطة محدودة عندما تجري جلسات التفاوض في مقرك، مما يعد سبباً آخر يجعلك تسعى إلى الحصول على ميزة إجراء المفاوضات "في ملعبك ووسط جمهورك".

٤ـ١٢ كيف تواجه تكتيكات الاستفزاز

إنك قد تجد المفاوض الخصم يوظف ضدك تكتيكات الاستفزاز. وإذا استمر هذا الأمر منذ بدء المفاوضات، وإذا اشتمل على العداء الصريح، فإنك قد تضطر إلى الاستجابة بغضب عارم، أو برفض التفاوض ما لم يتوقف هذا السلوك، وقد تمت تغطية هذا الأمر في القسم ١١-٧. ولكن في غالب الأمر، ستكون تكتيكات الاستفزاز التي تواجهها متفرقة، ويتم تطبيقها عن عمد من جانب مفاوض عقلاني يحاول كسب ميزة تفاوضية.

من المفيد أن تواجه محاولات الاستفزاز بمحاولة توضيح غرض المفاوض الآخر، ثم الاستجابة بما يتناسب وهذا الغرض. وفيما يلي بعض الأسباب الشائعة لاستخدام تكتيكات الاستفزاز، إضافةً إلى الطرق المناسبة للاستجابة لها:

١. ربما يهدف الطرف الآخر إلى إبعادك عن مجال لا يود مناقشته. وكثيراً ما يكون الوضع على هذا النحو حين تركز على نقطة ضعيفة في المركز التفاوضي للخصم. ومن العلامات الأكيدة التي تدل على هذا أن تطرح سؤالاً وجيهاً، ثم تحصل من الخصم على إجابة غاضبة و/أو ساخرة بدلاً من الإجابة على سؤالك. وعندما يحدث هذا: ينبغي أن تتجاهل استجابة الخصم، وتطرح سؤالك ثانية. يمكنك أيضاً أن تقول شيئاً مثل: "ربما لم يكن سؤالي واضحاً بما يكفي. إن ما أريد معرفته هو...". إذا لم تحصل على رد مرض في المرة الثانية، فكن مصراً على الحصول على إجابة قبل الدخول في مناقشة أي أمر آخر.

٢. قد توظف تكتيكات الاستفزاز في بداية المفاوضات لاختبار مدى تماسكك. إن ما يبحث عنه المفاوض الآخر هنا هو رد فعلك. فإذا تصرفت بشكل استسلامي في وجه الاستفزاز من البداية: يمكنك أن تتوقع استمرار هذا السلوك بطول المفاوضات. ولهذا ينبغي أن تتصرف بحسم على الفور إزاء أي استفزاز حتى يعرف خصمك من البداية أنك غير قابل للإكراه. يمكنك أن تقول مثلاً: "انظر، إن لدينا الكثير الذي يجب أن ننتهي منه هنا. وهذه الأمور لن تنتهي إلا إذا تعاوننا معاً. وإذا لم يكن الوضع سيسير على هذا النحو، فربما يكون من الأفضل أن نفض المفاوضات".

٣. في ظل عدة ظروف، قد يستخدم الاستفزاز عن عمد في محاولة لجعلك تفض المفاوضات. ويمكن أن يحدث هذا حين يكون خصمك لا يريد أن تستمر في المفاوضات في الوقت الحالي، ولكنه يفضل أن تتحمل أنت مسئولية إنهاء المحادثات. على سبيل المثال، حين تجري

مفاوضات نقابية علانية وتحت الأضواء، لن يود أي من الأطراف أن ينظر إليه بوصفه المسئول عن إيقاف المفاوضات. وفي المواقف المشابهة، عندما يتم تحذيرك مسبقاً من أن الطرف الآخر يحاول كسب ميزة عليك بدفعك إلى إنهاء المفاوضات، سيكون من المفيد أن تواصل التفاوض، وبالتالي تجعل الكرة في ملعبه هو. ربما لا يكون القيام بهذا ممتعاً، ولكن البدائل قد تكون أسوأ بكثير.

٤. ربما يوظف الاستفزاز ضدك في نهاية المفاوضات في محاولة لكسب تنازلات منك في اللحظات الأخيرة. ومن المفيد هنا أن تتحلى بالحذر الشديد حين تقترب من التوصل إلى اتفاق بعد أي تفاوض صعب. فهنا قد لا تكون مرهقاً فحسب، وإنما قد تكون محبطاً أيضاً بسبب الصعوبات التي واجهتها بطول الطريق. وهذا الأمر قد يجعلك عرضة للوقوع في فخ الاستفزاز الذي ينصبه لك الطرف الآخر. توخ الحذر إذاً إلى أن يتم التوصل إلى الاتفاق، وإلا فقد تتنازل في دقائق عما حاربت من أجله طويلاً على مسار المفاوضات.

١٢ـ٥ الهجوم المضاد على سلوكيات التخويف

بعيداً عن تكتيكات الاستفزاز، هناك أنواع أخرى من سلوكيات التخويف التي تمارس ضدك أثناء عملية التفاوض. وكقاعدة عامة، ينبغي أن تتجاهل سلوكيات التخويف تلك عند الإمكان. ولكن ينبغي دائماً أن تحلل التهديد من حيث إمكانية تنفيذه، بالإضافة إلى الآثار التي قد تنعكس عليك من جراء تنفيذه. لنلقِ الآن نظرة على عدة أشكال للتخويف، وأساليب تحييد هذه التهديدات.

١. المواعيد النهائية قد تستخدم بطرق عديدة بوصفها وسيلة للتخويف. ومن العادات المبتذلة التصريح بموعد نهائي مطلوب بينما توجد عقبة واضحة تقف في طريق تسوية الخلافات بين المواقف التفاوضية. ويتمثل المخطط هنا في إجبارك على تقديم التنازل الأخير. وعادةً ما تأخذ هذه الحيلة صورة الإنذار، مثل: "إذا لم ننتهِ من هذا الأمر اليوم، فانس الصفقة برمتها".

عند مواجهة مثل هذا التحذير، سيفوز من يقاوم الميل للذعر ولا يقدم للطرف الآخر ما يسعى إليه. فعادةً ما تكون هذه المواعيد النهائية بداية بسيطة في المقام الأول. ومن هو ذاك الذي سيضيع صفقة يريدها بالانصراف في اللحظة الأخيرة؟ وعلاوة على ذلك، فإذا كانت هناك أسباب وجيهة لأي موعد نهائي، فلابد أنك كنت ستسمع بها قبل بدء المفاوضات.

ولهذا فإن أفضل مدخل للتعامل مع هذا التكتيك يتمثل في تحديه. فباستخدام قليل من الحيلة، ربما تجعل خصمك يتمنى لو أنه لم يكن قد فتح هذا الموضوع من الأصل. ولكي

تحقق هذا الغرض، ينبغي -حينما يصدر تحذير الموعد النهائي- أن تقدم إجابة مرحة قدر الإمكان، ودون أن تبدو أحمق. وبهذا سترسل رسالة مفادها أنك لا تتوق بشدة لهذه الصفقة، الأمر الذي يقف على طرف النقيض من التوسلات المذعورة التي يسعى خصمك إلى سماعها.

إن هذه الاستجابة تشير إلى أنك قدمت عرضك الأخير، ولهذا فإن الطرف الآخر في مصلحته أن يتحرك تجاه موقفك إذا كان يريد الصفقة. ولكي تكون مقنعاً أيضاً، قم ببعض التصرفات التي تشير إلى كونك تهم بالانصراف. على سبيل المثال، اسأل الطرف الآخر عما إذا كان هناك من يمكن أن يتولى ترتيبات سفرك. فهنا، تماماً كما في كل أشكال التخويف الأخرى، يفوز من هو أقل اهتماماً، أو على الأقل من يمكنه أن يوصل هذا الانطباع للطرف الآخر. ليس هناك مجال للضعف عندما يتطرق الأمر إلى مواجهة تكتيكات التخويف. ففي حقيقة الأمر، عندما يرى الطرف الآخر أنك لن تشعر بالذعر، ستتوقف كل محاولاته لتخويفك.

٢. من حيل التخويف الأخرى أن يهدد الخصم بالتعامل مع أحد المنافسين. وكثيراً ما تستخدم هذه الحيلة لإجبار طرف على قبول شروط لم يكن ليقبلها أبداً. وهناك تنويعات على هذه الفكرة، ومنها التهديد بأداء العمل داخلياً، الأمر الذي يمثل تهديداً مبتذلاً أيضاً. فإذا كان الطرف الآخر سيتعامل مع أحد المنافسين، أو كان سيقوم بالعمل بنفسه، فإنه لم يكن ليبدد الوقت والمال في التفاوض معك.

إن هذه التهديدات لا تهدف في غالب الأمر إلا للضغط عليك بغية الحصول على صفقة أفضل. وأفضل رد هنا هو ببساطة: "كما تشاء". فإذا عبرت عن أي شعور بالقلق أو الاهتمام، فإنك تدعو المفاوض الآخر بهذا إلى الضغط عليك للحصول على مزيد من التنازلات. إن التمتع بالثقة الكافية لمقاومة هذه التهديدات يعد جزءاً من عملية الحصول على الصفقة التي تريدها، وليست التي يريد منك الطرف الآخر أن تقبلها.

٣. هناك شكل خداع للتخويف، وهو التوكيد من جانب الخصم على أن بعض الأفراد في شركته يعارضون الصفقة موضوع التفاوض. وتكمن هذه المشكلة في تصريحات مثل: "إن أفرادنا في القسم الهندسي يعارضون هذه الصفقة". ومن الشائع أن تكون هناك مجموعات في أي شركة لديها وجهات نظر معارضة. ولكن إذا كان هناك مشروع قد وصل إلى مرحلة المفاوضات، فمن الواضح أن المعارضين قد خسروا المعركة. ومن هنا يعد من غير المرجح أن يتم إلغاء

الصفقة في اللحظة الأخيرة. ولذا فإن هذا الادعاء ليس إلا حيلة يستخدمها المفاوضون في محاولة منهم للتوصل إلى شروط أفضل على مائدة المفاوضات. لا تضطر بدافع الذعر إذاً إلى قبول صفقة سيئة فقط بسبب الخوف من إلغاء المشروع. فإذا كان هناك بالفعل صراع في السلطة الداخلية، فإن أنصار المشروع سيتوقون إلى رؤيته وهو ينفذ، الأمر الذي يعمل على تقوية مركزك التفاوضي، وليس العكس.

وعلاوة على وسائل التخويف الشائعة التي تتعلق بمعاملات العمل، هناك طرق أخرى توظف في مواقف تفاوضية معينة. ويمكن أن تأتي هذه الطرق من تهديدات الإضراب أثناء المفاوضات النقابية إلى طقطقة السيوف على جبهة التفاوض الدولي. وفي حقيقة الأمر، فإن إمكانيات التخويف يحددها فقط خيال المفاوضين الذين يريدون التوصل إلى طرق لتخويف خصومهم. ولكن أيما كان الموضوع، فإن أفضل حماية من هذه الممارسات تتمثل في الرفض الصارم للتخويف.

٦ـ١٢ معرفة التوقيت المناسب للانقضاض على الخصم

عندما يلجأ خصمك إلى التخويف والتكتيكات السلبية الأخرى، يعد من المهم أن تقطع الطريق على هذا السلوك في مرحلة مبكرة من عملية التفاوض، وإلا فسوف تزداد صعوبة الإمساك بزمام الأمور. وفي حقيقة الأمر. فإنك ينبغي أن تتحدى أية حيلة من الطرف الآخر على الفور، حيث إنك إذا لم تنجح في إيقاف تلك الممارسات، فسوف يعرف خصمك أنك لست صيداً سهلاً.

ولكنك لا يجب أن تبالغ في رد الفعل تجاه أي تكتيك مرفوض بالنسبة لك. فإذا لمحت بمهارة أن تصرفات خصمك لن تؤدي على الأرجح إلى التوصل لاتفاق ودي مبكراً، وكانت إجابته هي الإنكار مع مواصلة الممارسات التي تعترض عليها، فلا تلجأ إلى مزيد من المواجهات، إلا إذا وصلت هذه السلوكيات إلى حد من الطيش والإفراط لا يمكنك تحمله.

إن ما تراه -في المقام الأول- قد يمثل السمات الشخصية و/أو أسلوب التفاوض القياسي لخصمك. ونتيجة لذلك. فإن اعتراضاتك -مهما كانت شديدة- قد لا يكون لها أثر يذكر. وعلاوة على ذلك، فمادمت تدرك الغرض من التكتيكات التي يوظفها الخصم ضدك، فسوف تنجح في إبطال تأثيرها. كما أن الإصرار على لوم خصمك وتأنيبه على تكتيك تفاوضي تعده غير معقول قد تكون له نتائج غير متوقعة. على سبيل المثال فالسلوك الذي تعترض عليه قد يتوقف، ولكن خصمك قد يلجأ بعد ذلك إلى واحد أو أكثر من الممارسات الانتقامية، والتي من مثلها:

- تصيد الأخطاء في كل ما تقوله أو تفعله.

- التحول إلى تكتيكات أخرى غير مرغوبة لا يسهل إدراكها.
- الرد على أسئلتك بغموض أو بتحفظ.
- اتهامك باستخدام تكتيكات غير منصفة.
- التحول إلى فرد يصعب التعامل معه عموماً.

ولهذا فعند التعامل مع التكتيكات التفاوضية المرفوضة، يعد من المهم ألا تحول هذه الاعتراضات بحيث تطغى على النقاش، مع أنه يعد من المفيد أن تسجل اعتراضك عليها وشعورك بالضيق منها. إنك لا تستطيع أن تختار خصومك في المفاوضات. ولهذا فمع أنك قد تجد أن بعض ممارسات الخصوم دون المستوى، فإنك لا يجب أن تترك اعتراضاتك تحول دون تحقيق أهدافك التفاوضية.

٧ـ١٢ تحويل التهديدات إلى مصلحتك

إنك قد تواجه بعض أشكال التهديد أثناء عملية التفاوض. وقد تتراوح هذه الأشكال من عديمة الأهمية نسبياً إلى تكتيك الفزع الرهيب، الذي يتمثل في إيقاف المفاوضات دون التوصل إلى أي اتفاق. ولكن بالرغم من موقف الوعيد الذي تؤدي إليه التهديدات، فإنها ليست مخيفة دائماً كما تبدو.

بادئ ذي بدء، يعد تنفيذ التهديد قفزة كمية صعبة. فعلى سبيل المثال، يشتمل تنفيذ التهديد وإنهاء المفاوضات على خسارة الصفقة بالنسبة لكلا الطرفين، وليس للطرف الذي يجري تهديده فقط، إلا إذا كانت المفاوضات من جانب واحد في غالب الأمر، مما لا يجعل لدى الطرف المهدد أي شيء يخسره. وإذا كانت هذه هي الحالة، فإن المهدَّد لم يكن له أن يدخل المفاوضات من الأصل.

وعلاوة على ذلك، فإن إمكانية فشل المفاوضات يجب أن توضع في اعتبارك عند التخطيط قبل التفاوض. ومع أن هذه الإمكانية تعد غير مرغوبة، فلابد أن توجد خيارات بديلة متاحة في حالة فشل المفاوضات. ونتيجة لهذا، فإن التهديد بضياع الصفقة لا يجب أن يدفعك إلى الذعر، وإلى قبول بنود وشروط غير معقولة.

وفي حقيقة الأمر، فإن أفضل طريقة لإبطال مفعول أي تهديد هي تجاهله. فعدم الاهتمام الواضح بأي تهديد بإيقاف المفاوضات يجبر الطرف الآخر إما على التراجع، وإما على تنفيذ التهديد وإيقاف المفاوضات. وحيث إن الخيار الثاني يشتمل على مخاطرات أكبر من مواصلة التفاوض، فإنه لن يتحقق على الأرجح في معظم الحالات. وبدلاً من ذلك، سيواصل المفاوض الآخر التفاوض -ربما على مضض- حتى تنتهي المناقشات بالتوصل إلى اتفاق مرض ولكن بمجرد أن يذهب التهديد الأول مع الريح، ستنتقل إليك الميزة التفاوضية، حيث إن الطرف الآخر قد اعترف ضمنياً بتمسكه بالصفقة.

وفيما يتعلق بتفاصيل التعامل مع أي تهديد في حين صدوره، يمكنك أن (١) تتجاهله، وتواصل المناقشات، (٢) تجيب بما يعد اعترافاً بحق الطرف الآخر في إصداره، (٣) تشن هجوماً مضاداً على الخصم بتهديد من عندك. لنلقِ الآن نظرة على كل من هذه الاحتمالات على حدة.

١. عندما يهدد فرد بقطع المفاوضات، يمكنك أن تواصل النقاش ببساطة كما لو كان التهديد لم يصدر من الأصل، الأمر الذي يجبر خصمك على إعادة التهديد. ولكن هذا الأمر قد لا يحدث، لأنك بتجاهل التهديد ترسل رسالة مفادها إما أنك لا تتعامل مع التهديد بجدية، و/أو إما أنك لا تهتم بقطع المفاوضات. كما أن هذا التجاهل قد يمنع الطرف الآخر من تكرار التهديد إذا كان مجرد حيلة، ولم يكن هو ينوي تنفيذه. إن رباطة جأشك هذه تبين أن تهديد الخصم لن يحقق نتيجة على الأرجح، بينما تتيح مواصلة النقاش للخصم أن يتجنب الحرج الناتج عن الاضطرار للتراجع إذا كرر التهديد، وقابلته أنت بالصد.

٢. يمكنك أن تختار أن تجبر المفاوض الآخر على أن يعض بنان الندم بأن تجيب بما يدل على نزولك على رغبته عند إصدار التهديد. قل شيئاً مثل: "انظر يا مسعود، إذا كنت تريد إنهاء المفاوضات، فهذا خيارك. أما أنا، فليس لدي أي استعداد لقبول شروط غير منطقية فقط لإتمام هذا الاتفاق". بعدئذٍ سيكون لدى خصمك خيار إنهاء المفاوضات، أو مواصلة النقاش. ولكن في حالة الخداع، سيعرف الخصم الآن أنك تتحدى خدعته.

٣. من الخيارات الأخرى للتعامل مع أي تهديد بإنهاء المفاوضات أن تجيب بقليل من التخويف من جانبك. أما المسار المحدد الذي سيتخذه تهديدك، فسوف يستند إلى حقائق التفاوض الذي تشترك فيه. ولكن من وجهة النظر العامة، يعد من المفيد أن تجيب بتصعيد المطالب المرتبطة بالسبب الذي يدعي الطرف الآخر أنه يدفعه إلى التهديد بقطع المفاوضات. على سبيل المثال، إذا كان خصمك يهدد بخرق السفينة لأنك ترفض الموافقة على بعض مواعيد التسليم، فاعرض الموافقة على هذه المواعيد، ولكن ارفع تكاليفك إلى مستوى قد يعوضك بشكل كافٍ، أو قد يجعل قبول هذه التكاليف غير عملي بالنسبة لخصمك.

إن أي تهديد يصدر على مائدة المفاوضات عادة ما يهدف إلى الحصول على شكل من أشكال التنازلات منك. وهنا يعد التهديد ملجأ أخيراً حتى يحصل الخصم منك بالتخويف على ما لم يكن يحصل عليه بالنقاش المنطقي. وتعادل القدرة على التغلب على هذا التكتيك مدى استعدادك لتحمل خاطرة تنفيذ التهديد. وبطبيعة الحال، فإن خصمك يستغل عجزك عن مقاومة الضغط.

إن المفاوضين قلما يتمسكون بموقفهم، وبالتالي فإنهم يذعنون لمطالب الخصم. وبحسب الظروف، فإن المدخل التفاوضي الذي يتمثل في "قبول القليل بغية الحصول على الكثير" لا يمكن إدانته بشكل تعسفي. ففي التحليل الأخير، إذا لم يكن يمكنك التعايش مع المحصلة الختامية، وكانت هذه النتيجة هي أفضل خيار متاح، فإن هذا المدخل قد يعد مناسباً في هذه الحالة. إن المفاوض هو الشخص الوحيد الذي يمكنه اتخاذ هذا القرار، وليس النقاد الذين يجلسون في المقاعد الوثيرة، ويستمدون المتعة من أن يخبروك بأنهم كان يمكن أن يحصلوا على صفقة أفضل.

٨ـ١٢ كيف تستمتع بتشغيل الاسطوانات المشروخة

أيما كانت التكتيكات التي يوظفها خصمك، فإن المثابرة تعد مفتاح التماسك بالنسبة لك. فإذا واصلت تكرار نفس الرد لفترة كافية، فسوف يعرف المفاوض الخصم في النهاية أنك لن تستسلم له في نقاط معينة. ونتيجة لذلك، ستحصل على التنازلات التي تريدها، أو على الأقل ستجبر الطرف الآخر على عرض بدائل يمكنك التعايش معها.

وبطبيعة الحال، فإنك لا يمكن أن تثابر في تشغيل أسطوانة مشروخة في كل الأمور محل النقاش. ولهذا ينبغي أن تختار الأمور المناسبة، وإلا فسوف ينتهي الخصم بناءً على مبررات وجيهة إلى أنك غير منطقي. ولكن ينبغي أن تصر على موقفك دائماً حين يحاول الخصم أن يفتح ثغرات في مركزك التفاوضي. فإذا بدأت تتلعثم، وأخذت تجيب بتعليقات مثل "ربما" أو "محتمل"، فإنك تشجع الخصم على مواصلة الهجوم فيما يتعلق بالمسائل التي تحاول الدفاع عنها.

عليك إذاً أن تتسم بالمثابرة دون أن تبدو بمظهر العنيد. استخدم الحجج التي تستند إلى الحقائق في الدفاع عن موقفك عند الإمكان. ولكن سيأتي عليك وقت ينفد فيه مخزونك من الحقائق، وبالتالي تضطر إلى ترديد النقاط المحورية مراراً وتكراراً. المهم هنا هو أن تواصل التوكيد على نفس النقطة من زوايا مختلفة. وعلى الرغم من اختلاف المواقف، فلنلقِ نظرة على مثال يوضح لنا كيفية تحقيق هذا الأمر.

الخلفية

يتفاوض مسعود المسعود مع منصور المنصور على عقد لشراء متجر تجزئة. ويريد مسعود المسعود إدخال عدة تعديلات يقاومها منصور المنصور بشدة.

المناقشة

منصور: "في ظل المبلغ الذي ستدفعه، لا يعد من مصلحتي الاقتصادية أن أجري أي تغييرات في المتجر".

مسعود: "إنني سأدفع لك نسبة من إجمالي الأرباح. وهكذا فإن أي شيء تفعله لتحسين المتجر سيؤدي إلى زيادة عائداتك".

منصور: "ولكن لا شيء يضمن لي ذلك".

مسعود: "إن حسن البديهة وحده يشير إلى أن تصميم المتجر يؤثر على المبيعات".

منصور: "ولكنني سأتحمل المخاطرة وحدي. فإذا فشلت شركتك، فسوف أتحمل نفقات التجديد وحدي، بل وسوف أضطر إلى إجراء تغييرات إضافية حتى أتمكن من التعاقد على بيع المتجر ثانية".

مسعود: "إن عملائي سيأتون ورائي من موقعي الحالي إلى المتجر الجديد. وهذا سيفيدك من حيث ازدياد مرور العملاء في مركزك التجاري".

منصور: "انظر يا مسعود. لماذا لا نضع هذا في التعاقد بوصفه تحسيناً على نفقة المستأجر. وهكذا يمكنك أن تتحمل تكاليف التحسين بنفسك".

مسعود: "ولكنك يجب أن تفعل هذا في مقابل المبلغ الذي سأدفعه لك. كما أن مالك المتجر الحالي يعدني بإجراء التحسينات التي أريدها إذا بقيت فيه".

منصور: "نعم، ولكن ما مستوى مرور العملاء الذي يتمتع به موقعك الحالي؟ أضف إلى هذا أن المركز التجاري يضيف إلى متجرك قدراً من سمو المكانة".

مسعود: "إنك تتحدث عن المكانة. حسناً، انظر إلى ما ستحصل عليه. إن كل من في المدينة ينظرون إلى متجر الملابس الذي أديره بوصفه الرائد الأوحد لخطوط الموضة".

منصور: "ولكن أسعارك باهظة. ويمكنني أن أؤجر المتجر لشخص آخر دون هذه المصروفات الزائدة".

مسعود: "ولكنك لن تستطيع أن تجد شخصاً آخر يمكنه أن يرفع من صورة المركز التجاري مثلي أنا".

منصور: "ولكن هذه التغييرات لا يمكن القيام بها في ظل الشروط التي أقدمها لك".

مسعود: "حسناً، لابد أن تجري هذه التغييرات. وإذا لم تجر هذه التحسينات، فسوف أضطر للانتظار لعام آخر حتى ينتهي العمل في المركز التجاري الجديد الذي يقع في نهاية هذا الشارع. لقد أخبرني المسئولون عن هذا المبنى ذات مرة بأنني يمكن أن أخطط متجري كيفما أشاء".

منصور: "حسناً، لقد أتعبتني. دعنا نوقع على الاتفاق".

إن الأسلوب السليم للمثابرة يتمثل في مواجهة كل اعتراض باستمرار من زاوية جديدة كما في المثال. ولكن عندما تنضب البشر، ينبغي أن تصر على رفض تقديم أي تنازلات. أما المحصلة الختامية، فقد تتمثل في أن ينظر إليك الخصم بوصفك "عنيداً"، الأمر الذي يعد سعراً بسيطاً تدفعه في مقابل تنفيذ رغبتك.

٩ـ١٢ لماذا لا يجتمع المرح مع التفاوض

إن أي شخص حكيم يعلم علم اليقين أن الكحوليات تحد من القدرة على اتخاذ قرارات سليمة وإصدار أحكام صائبة. ولكن الاختلاط الاجتماعي -بعيداً عن تعاطي الكحوليات- يمكن أن يكون له وجه منطقي في سياق التفاوض. ففي عديد من الأحيان، يمكن أن يتيح الغداء أو العشاء الفرصة لتسوية بعض النقاط الإشكالية الرئيسية التي لم يكن ليمكن تسويتها في جو التفاوض الرسمي.

إن أي اجتماع تفاوضي يؤدي إلى التقاء أفراد ذوي شخصيات ووجهات نظر مختلفة. كما أن هناك قدراً كبيراً من التقلبات المزاجية للمفاوضين من جميع الأطراف. إن أسباب هذا قد تكون متنوعة، ولكن العامل الرئيسي يتمثل في الحاجة الواضحة إلى طمأنة أفراد الفريق، وإلى طمأنة محركي الأحداث من وراء الستار على الإمساك بزمام الأمور. ربما توجد أيضاً وجهات نظر مختلفة بين أعضاء الفريق الواحد. وأخيراً، فإن عدد الحضور في بعض اجتماعات التفاوض يمكن أن يجعل من التوصل إلى اتفاق مهمة صعبة على أحسن تقدير.

ونتيجة لذلك، فإن النقاط المحورية كثيراً ما يعد من الأفضل أن تناقش وتسوى عن طريق قائدي الفريقين فقط في جو هادئ، وبعيداً عن زحام المجموعات. ولهذا يعد من المفيد عموماً أن تقدم و/أو تقبل الدعوة على مأدبة غداء أو عشاء مع خصمك. وعندما تختلط اجتماعياً مع أي فرد من أفراد الفريق الآخر، أو مع أي فرد من الشركة الأخرى، يعد من الحكمة ألا تكشف كل أوراقك.

من المفيد أيضاً أن تحصل على قسط وافر من الراحة قبل وأثناء المفاوضات. فربما تواجه خصماً يركز فقط على إجهادك بغية تحقيق أهدافه التفاوضية. احصل إذاً على قسط وافر من الراحة قبل أي تفاوض مهم بيوم أو يومين، وحاول أن تتجنب الدخول في جلسات تفاوض مجهدة عند الإمكان.

الفصل ١٣

بعض المؤشرات التفاوضية لمواقف معينة

هناك عديد من المجالات المتخصصة التي تتسم بمتطلبات إضافية بخلاف تلك المطلوبة في معـاملات العمل الروتينية. وتتراوح هذه المتطلبات ما بين الصفة الرسمية التي تتسم بها المفاوضـات إلى أهـداف أطراف التفاوض. وبطبيعـة الحـال. يعـد مـن المسـتحيل -مـع اتسـاع وتنـوع الأنشطـة الـتي تتـم في التفاوض- أن يعالج كل مجال بالتفصيل وبعمق. وعلى الجانب الآخر. فإن هناك فروق طفيفة شائعة في المجالات التخصصية التي تجرى فيها المفاوضات، ولا يمكن تجاهلها.

على سبيل المثال، يعد من الضـروري أن تعـرف الأسـاليب اللائقـة للتطبيـق عنـد التفـاوض مـع البنوك، أو عند الاستعانة بالخبراء، أو عند التفاوض مع الوكلاء أو أي طرف ثالث آخر. ويعـد مـن المستحيل أيضا أن تتجاهل الجوانب العديدة للتفاوض مـع الموظفـين. إمـا بشكـل مبـاشر، وإمـا مـن خلال مندوبي النقابات التابعين لها. وهناك حاجـة ماسـة أيضـا إلى انتعـامل مـع الأهميـة المـتزايدة للمفاوضات الدولية. والصفـة الرسميـة النسـبية الـتي يتسـم بـها التعـامل مـع الوكـالات والمنظمـات الحكومية، إضافة إلى الطبيعة التخصصية للتفاوض على العقارات.

هناك أيضا بعض المجالات التفاوضية المتعلقة بالعمل، والـتي يتـم التغـاضي عنـها أحيانـا. وإذا كنت قد ناضلت لتبرير أحد طلبات الموازنة، فإنك تعلـم مـدى أهميـة هـذه الوظيفـة الـتي قـد تبـدو

روتينية في الظاهر. وأخيرا، فعندما تتفاوض مع الموردين و/أو العملاء، ستجد عوامل أخرى بخلاف الحصول على أفضل صفقة ممكنة، ولا يجب التغاضي عنها. ولذا يناقش هذا الفصل عديدا من الاعتبارات الخاصة التي تعد لازمة للتفاوض بنجاح في هذه المجالات.

١٣ـ١ التفاوض مع البنوك ليس صعبا كما تظن

إن المسئولين التنفيذيين في الشركات يحبون أن يتذمروا من موظفي البنوك. فعندما يبدو أن إحدى الصفقات الرابحة ستتعطل بسبب الورقيات والأعمال الكتابية، وعندما يبدو أنه لا حد للقيود المفروضة على القروض، إلى من سيوجه اللوم في النهاية بخلاف موظفي البنك؟ والمدهش أن المشكلة في كثير من الأحيان لا يكون مصدرها هو البنك، ولكنها تنبع من موقف رجال الأعمال ذاتهم تجاه علاقاتهم البنكية.

عندما يتطرق الأمر إلى التفاوض مع البنوك، عليك أن تتجاوز بنظرك الصفقة الحالية، وتقيم الاحتمالات التي تبشر بعلاقة ربحية متبادلة على المدى البعيد. وفي كثير من الأحيان لا تأخذ مسألة اختيار البنك الذي سيتم التعامل معه سوى قدر من التفكير يقل كثيرا عن المجهود الفكري الذي يبذل في اختيار طعام الغداء. فالاختيار المبدئي للبنك قد ينتج عن الراحة، أو عن توصية أحد الأقارب أو المعارف الذي يعمل في البنك. وبطبيعة الحال، فإن كل هذه العناصر يمكن أن تعد اعتبارات وجيهة، ولكن عملية الاختيار لن تكون بهذه البساطة إذا كنت تسعى للنجاح على المدى البعيد.

هناك عدد من التفاصيل التي يجب استكشافها إذا كنت تبحث عن البنك المناسب الذي تتعامل معه شركتك. وتشتمل هذه التفاصيل على تحري الوضع المالي لأي بنك قبل أن تبدأ في التعامل معه. إن العلاقة المصرفية الجيدة تسير في اتجاهين متوازيين. ولذا فكما يهتم المسئولون في البنك بالتعرف على وضعك المالي، ينبغي أن تهتم أنت أيضا بالتعرف على الوضع المالي للبنك.

مع أنه قد توجد لديك معارضة في سؤال أحد المسئولين في البنك عن وضعه المالي، فإن المميزات هنا تبرر أن تستجمع شجاعتك وتطرح هذا السؤال. فهذا السؤال يبرهن في المقام الأول على قدر من الرقي والتعقيد المالي من جانبك، الأمر الذي قد يثير إعجاب مسئول البنك. وعلاوة على ذلك، فإذا كان مسئول البنك يشعر بالقلق من إجابة السؤال، فإنك لا يجب أن تتسرع عندئذ في التعامل مع هذا البنك بالذات.

يعد من المهم أيضا أن تعمل مع بنك مناسب لشركتك وأعمالك. فبوضع كل الأمور في الاعتبار، ستكون أفضل حالا عند التعامل مع بنك تعد أنت من عملائه الرئيسيين، ولست مجرد "سمكة

صغيرة في بحيرة كبيرة". إن هذا لا يعني بالضرورة أن تتجنب البنوك الكبرى إذا كنت تدير شركة صغيرة، وبخاصة إذا كان البنك يشجع ويتعامل عن قرب مع أصحاب الحسابات التجارية المحدودة.

ومن المفيد أيضا أن تتعرف على أكبر قدر ممكن من الأفراد الذين يعملون في البنك، وبخاصة القدامى الذين قد يحضرون لجان الموافقة على القروض. وبطبيعة الحال، فإن المعرفة الشخصية لن - أو على الأقل لا يجب أن- تؤدي إلى الموافقة على القروض في حالة عدم كفاية الحقائق والأرقام، ولكنها يمكن أن تساعد بالقطع في تسوية المسائل الثانوية.

إن التعرف على أكبر قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بالبنك قبل البدء في التعامل معه يعد طرفا واحدا فقط من معادلة الدمج الناجح للمصالح. فواجباتك لا تتمثل في تعريف البنك بأدق دقائق شركتك في البداية فحسب، وإنما تشتمل أيضا على تقييمه باستمرار كجزء من عملية مستمرة.

عندما تتعامل مع البنك الذي وقع عليه اختيارك، ينبغي أن تتأكد من تقديم التقارير المالية على الفور. ولكن لا تقف عند هذا الحد. التق بمسئولي البنك بانتظام، وأحطهم علما بالوضع الحالي للشركة، بما في ذلك من الأخبار الجيدة والسيئة على حد سواء. إن هذا الأمر يزيد من مصداقيتك، الأمر الذي يمكن أن يساعدك إذا واجهت شركتك عقبات غير متوقعة.

أما الوجه الآخر للعملة، فهو أن البنك إذا كان عليه أن يطاردك للحصول على المعلومات، أو إذا وصل إليه انطباع بأنك شخص غير صريح، فقد تساوره الشكوك في أن شركتك قد تكون متعثرة. وهذا لا يشكل إطارا جيدا للعمل. ومن هذا المنطلق، فإذا ظهرت أية مشكلات، فسيكون التعامل مع المشكلة أسهل إذا كان البنك يحيط بها علما من البداية.

هناك ميزات أخرى لإحاطة البنك علما بمستجدات الأمور على الدوام. فالقروض تتم الموافقة عليها بناء على تحليل للمخاطرة، الأمر الذي أدي إلى ظهور المقولة التي تفيد أن مسئولي البنوك لا يريدون إقراض المال إلا لمن لا يحتاجون إليه. ولكن بالرغم من كون الوضع المالي لشركتك هو العامل الأساسي في تقييم المخاطرة، فإن مصداقيتك في التعامل مع البنك تلعب دورا جيدا أيضا. ولذا فإن المحافظة على الاتصال المستمر بمسئولي البنك توفر الأساس الذي يتحرك البنك بناء عليه عندما تكون في حاجة سريعة للموافقة على القرض. وهذا وحده يعد سببا كافيا لبذل الجهد الإضافي في العمل عن قرب مع البنك.

ملحوظة: سواء كنت تتفاوض مع بنك، أو نقابة عمالية، أو مورد، أو عميل، أو أي فرد أو منشأة أخرى، يعد من المهم أن تفكر بدقة في كل جوانب العلاقة. ففي كثير من الأحيان يقع قدر

ضخم من التوكيد على عقد صفقة قصيرة الأجل إلى حد التغاضي عن المصالح بعيدة المدى. ولكن النجاح على المدى البعيد لا ينتج عن صفقة واحدة فقط، بل يستند إلى عملية تتمثل في إقامة شراكة عملية ناجحة والمحافظة على هذه الشراكة على نطاق واسع.

إن هذا الدرس يختفي أحياناً في غمار السعي لتحقيق أفضل صفقة ممكنة على مائدة المفاوضات. وما ينسى أيضاً هو أن أفضل صفقة على المدى البعيد قد تعني قبول قدر أقل مما يمكنك الحصول عليه في أي اتفاق منفرد. ويسري هذا الأمر على وجه الخصوص حين يكون أحد الأطراف في موقف يتيح له أن يملي شروط الاتفاق. إن مسئولي البنوك عرضة لمواجهة اتهامات استغلال السلطة لفرض شروط غير واقعية على الشركات. ولكن إذا كانت هذه الأفكار صحيحة -وهناك قدر من القروض يكفي بالفعل لتنفيذ هذه الأفكار- فإن مسئولي البنوك ليسوا هم المجرمين وحدهم.

٢_١٣ استراتيجيات بسيطة للتفاوض على أي قرض

إذا كنت تريد أن تحدد مجالا في المفاوضات يعتقد فيه طرف أنه في مركز الضعف من البداية، فإن دور المقترض هو أنسب اختيار. فمعظم المقترضين يشعرون بأنهم قليلو الحيلة عندما يصل بهم الأمر إلى التقدم بطلب قرض من البنك. ولكن بالرغم من الطبيعة أحادية الجانب لمثل هذه المعاملات، فإن العقبة ليست ضخمة كما تبدو في الظاهر. وبتطبيق الاستراتيجية التفاوضية المناسبة، يمكنك أن تتوصل إلى اتفاق أفضل بكثير مما كنت تظن.

بادئ ذي بدء، عليك أن تتبع الإرشادات المذكورة في القسم السابق، وتتعرف على أكبر قدر ممكن من المعلومات الخاصة بأي بنك قبل أن تحاول التعامل معه. وعلى سبيل التحديد، فعندما يتعلق الأمر بالحصول على قرض، فإن أهم فرد ستتعامل معه هو المسئول عن القروض في البنك. هذا إذا هو الشخص الذي يلعب دورا محوريا في إقامة علاقة عمل جيدة مع البنك. وفي حقيقة الأمر، فإن الإلمام ببعض المعلومات الخاصة بأسلوب عمل هذا المسئول يستحسن أن يتم قبل الالتزام بالتعامل مع البنك. وفيما يلي نوعية المعلومات التي قد تعد مفيدة.

- هل تعتقد أنه سيحدث التقاء بين الشخصيات؟ إنك ستتعامل مع هذا الشخص باستمرار، ولذا فإن هذا الأمر لا يعد تافها.
- هل يتمتع مسئول القروض بخبرة في القروض الخاصة بنوعية أعمالك؟ إذا كان الأمر كذلك، فإن أداءك سيقارن على الأرجح مع الشركات الأخرى في صناعتك. أما إذا لم يكن الأمر كذلك، فإنك ستضطر إلى تقديم الكثير من التوضيحات فيما يتعلق بتفاصيل التشغيل الخاصة بشركتك.

• ما مدى سلطة مسئول القروض؟ إذا كنت تتعامل مع فرد حديث نسبياً، فإن قدرته على قطع التزامات بقروض ستكون محدودة إلى حد ما. وإذا كان الوضع هكذا، فمن الحكمة أن تقيم مدى كفاءة هذا الفرد في عرض طلبك على لجنة القروض.
• هل يهتم مسئول القروض بصدق بالتعرف على شركتك؟ كلما زادت معرفة مسئول البنك بك وبشركتك، تحسنت فرص الحصول على موافقة البنك على القرض.

تلميح: إذا كنت تتعامل مع مسئول قروض سينتقل إلى وظيفة أخرى، فلا تفترض أن المسئول الجديد سيكون على علم كامل بالتفاصيل الدقيقة لشركتك، وذلك من خلال المسئول السابق. فحتى إذا كان المسئول القديم قد أحاط خليفته علماً بالأمر بالفعل، فإن الرؤية بالعين هي السبيل الوحيد للتصديق. خصص الوقت إذاً للتأكد من إحاطة المسئول الجديد علماً بكيفية سير شركتك.

إن إحاطة البنك علماً بأعمال شركتك تعد مفتاح الحصول على شروط ميسرة للقرض. فطبيعة شركتك، وطبيعة الصناعة التي تندرج تحتها شركتك تعد مؤشرات تدل على المخاطرة العملية التي سيتحملها البنك. وعند إعدادك لطلب الحصول على قرض، ينبغي أن تحدد بوضوح: (١) الغرض من القرض، (٢) مقدار الأموال المطلوبة، (٣) كيف تنوي سداد القرض.

سوف يطلب منك مسئول البنك العديد من وثائق الدعم التي تساعده في تقييم طلبك. كن إذاً متعاوناً وسريعاً في الاستجابة لتلك الطلبات، وإلا فقد يفترض إما أنك تخفي شيئاً، وإما أنك غير منظم. إن أكبر عقبة يشكلها القرض -بخلاف التوصل إلى طريقة لسداده- هي القيود التي تشتمل عليها الموافقة على هذا القرض. ولحسن الحظ، فإن هذا المجال أيضاً يتيح لك الفرصة بحرية.

صنف كل القيود التي يريدها البنك في ضوء أولوياتك. ثم وافق على تلك القيود التي يمكنك التعايش معها بسهولة، وحاول أن تقايض قبولك لهذه الشروط بالقيود الأخرى المقترحة التي تجدها أقل إرضاءً لك. ابحث أيضاً عن مجالات يمكنك فيها أن تقترح قيوداً أشد من التي يطلبها البنك، وذلك في مقابل حذف بعض الشروط الأخرى التي لا تريدها. ولكن لا تفعل هذا بأسلوب غير مدروس. فليس من مصلحتك أن تجعل الأمور أصعب مما هي عليه بالفعل.

لا شك أنه كلما زادت احتمالات سداد القرض، قلت حدة الشروط المطلوبة. ولكن هذا لن يسري بالضرورة إذا لم تكن مستعداً للدفاع عن قضيتك. لا تشعر بالخجل إذاً من توضيح موقفك. فالتعامل مع البنوك -تماماً كالتعامل مع أي تفاوض آخر- لا يجب أن يجري والقبعة في يدك. ولذا فلن يضيرك في بعض الأحيان أن توهم البنك بأن هناك منافسة على شركتك من بنوك أخرى حين يتطرق الأمر إلى التفاوض على شروط القرض. إن هذا قد لا يجعلك تحصل على كل ما تريده، ولكنه قد يصل بك إلى شروط أفضل مما كنت ستقبلها بدونه.

٣-١٣ مفاوضات النقابات العمالية، السعي للتوصل إلى أرضية مشتركة

إن التفاوض على التعاقدات مع إدارات النقابات العمالية يعد مجالاً بالغ التخصص، ويتطلب معرفة عميقة بقانون النقابات عموماً، وبإجراءات العمل في هذه النقابات خصوصاً. ولهذا عليك أن تسعى للحصول على النصح والمشورة من الخبراء في مثل هذه الأمور. ولكن من المنظور العام، هناك عدة مجالات متفردة لمفاوضات النقابات العمالية تؤثر على استراتيجية التفاوض، وبالتالي فلا يمكن تجاهلها. ومن هذه المجالات:

١. الأولى والأهم هي حقيقة أن الأفعال غير المدروسة من جانب الإدارة يمكن أن تؤثر على موقف النقابات على مائدة التفاوض. وهذه السلبيات التي لا تؤدي لشيء سوى زيادة صعوبة موقف مفاوضي النقابة تأتي من نطاق واسع يبدأ بالمسئولين التنفيذيين وينتهي بأقل مستوى من المشرفين. فعلى سبيل المثال، تقف العلاوات وزيادات الراتب الضخمة على المستوى التنفيذي في طريق استراتيجية التفاوض التي تناشد تخفيض رواتب النقابة بسبب انخفاض مستوى الأرباح. كما أن مشرفي الخطوط الأولى الذين يتخذون موقفاً عدائياً عنيفاً مع الموظفين النقابيين لا يخدمون إلا في تشجيع موظفي السلك الكتابي على اتخاذ موقف "نحن ضدهم". إن هذه الممارسات والممارسات المشابهة لها تؤدي إلى زيادة صعوبة التفاوض على التعاقد في وقت التجديد. ولهذا فإن سياسة الإدارة وممارساتها لابد من النظر إليها دائماً من حيث تأثيرها المحتمل على المفاوضات النقابية.

٢. ينبغي أن يدرك المديرون أن أهداف قيادة النقابة وأهداف موظفيها قد لا تكون متطابقة. وعلاوة على ذلك، فقد تكون هناك خلافات حادة في الرأي بين الموظفين أنفسهم. على سبيل المثال، قد يضع قدامى الموظفين أولوية على زيادة الراتب، بينما يكون الموظفون الجدد أكثر اهتماماً بالأمان الوظيفي. إن وجهات النظر المختلفة تلك قد تؤدي إلى الفرص والمشكلات على حد سواء أثناء المفاوضات على التعاقدات.

٣. عمليات المقايضة يمكن أن تستخدم بفعالية في بلوغ الأهداف بعيدة المدى على حساب التنازلات قصيرة المدى. فلكي تحصل مثلاً على مكاسب في الإنتاجية، ربما يكون من المفيد أن تقايض زيادة الأرباح الاقتصادية في مقابل حذف الشروط التي تعوق مرونة الإدارة من العقد.

٤. مع أنه من الحكمة -في مفاوضات العمل النمطية- أن تكون محدداً بقدر الإمكان فيما يتعلق بوضع الشروط المتفق عليها في العقد، فإن هذا لا يسري بالضرورة على تعاقدات النقابات العمالية. على سبيل المثال، فإن كتابة بعض العوامل -مثل التكليفات الوظيفية وما إلى ذلك- بلغة فضفاضة يمكن أن توفر للمشرفين مرونة أكبر في إدارة وحداتهم. ولكن الجانب السلبي لهذه العملة هو أن اللغة المبهمة قد تؤدي إلى مزيد من الصعوبة في تنفيذ العقد، وبالتالي إلى مزيد من المشكلات والصعوبات.

إن من مصلحة النقابات والإدارة عموماً أن يتم السعي للتوصل إلى أرضية مشتركة في المفاوضات. فمع ازدياد المنافسة عالمياً لم تعد العلاقة العدائية بين النقابات والإدارة قادرة على الاستمرار إذا كانت الشركات تريد المنافسة بنجاح، ولم تعد أيضاً قادرة على توفير الأمان الوظيفي الذي ينشده الموظفون. إن العلاقات النقابية مجال لا تسري فيه الاتفاقات إلا حتى العام القادم. ولهذا فإن ضرورة العمل المشترك هنا تعد أكثر إلحاحاً منها في معاملات العمل العادية. ومع الأسف، فإن المفاوضات النقابية في الماضي كانت عموماً ذات فلسفة عدائية بعيدة عن موقف فائز/فائز.

٤ـ١٣ تجنب طلبات زيادة الراتب والأمور الشخصية الأخرى

إن المدير غير المستنير يمكن أن ينتهي إلى أن التفاوض مع الموظفين يتمثل ببساطة في أن يتعلم عشرين طريقة مختلفة لكي يقول "لا". ولكن هذا الموقف لا يؤدي بالقطع إلى توظيف وتشغيل قوة عاملة منتجة. ولذا فمع أن علاقة الرئيس بمرءوسيه قد تشكل موقف القوة الأقصى من حيث السلطة التفاوضية، فمن المنطقي ألا تلجأ لاستغلال هذه السلطة.

إن مسألة الراتب تعد على الأرجح الموضوع الأكثر شيوعاً وإرباكاً في التفاوض مع الموظفين. وهناك فئتان عامتان للمشكلات المحتملة في هذا المجال. تتكون الأولى من الموظفين الذين يستحقون زيادة الراتب التي يطلبونها بسبب أدائهم الوظيفي و/أو الخبرة الخاصة التي يتمتعون بها، بل إن بعض هؤلاء الموظفين قد يستحقون زيادة أكبر من التي يطلبونها. ولكن هذه الطلبات لا يمكن قبولها بسبب القيود المفروضة على الرواتب، أو نظراً لأي عوامل أخرى. أما الفئة الثانية، فتتمثل في الموظفين الذين ينظرون إلى قيمتهم بشكل متضخم، وهذه ظاهرة شائعة ربما تكون قد واجهتها في غير ذي موضع.

وبطبيعة الحال، فإن اهتمامك الأساسي سينصب على أولئك الأفراد الذين تعد طلباتهم منطقية، حتى وإن كنت لا تستطيع قبول طلباتهم لسبب أو لآخر. وكثيراً ما تكون المفاوضات مع مثل هؤلاء الموظفين مخجلة ومربكة، حيث إنك تتعامل هنا مع أفراد لا تريد أن تخسرهم. ومن سوء الحظ هنا

أنك قد تقف مكتوف اليدين لعجزك عن تحقيق مطالب الراتب الخاصة بموظفيك المتميزين، وبخاصة إذا كانت الظروف تتيح لهم طلب المزيد من المال في مكان آخر.

إن العديد من المديرين يواجهون مثل هذا الموقف وهم يشعرون بالانهزامية والاستسلام، ولذا فإنهم يلجئون إلى الرد على مثل هذه الطلبات بشكل من أشكال الردود المبتذلة مثل: "إنني أود مساعدتك، ولكن يديّ مكبلتان بالقيود". يمكن أيضاً أن يصدر المدير وعوداً مستقبلية مبهمة، قد تنفذ وقد لا تتحقق. إن المدخل الأول يدل على قبول الهزيمة ضمنياً، بينما تؤدي الوعود غير المحددة إلى تأجيل الأمر الذي يعد حتمياً فحسب، حيث إن الموظف إما أن يضطر إلى ترك الشركة، وإما أن تقل إنتاجيته إذا لم تتحقق زيادة راتبه في المستقبل. ولهذا فمن القواعد الأساسية أن تقلع تماماً عن قطع وعود لا يمكنك الوفاء بها.

إن الطريقة العملية الوحيدة لحل مثل هذه المشكلة هي أن تستخدم قليلاً من الابتكار في التوصل إلى بدائل مرضية لمنح الموظف زيادة في راتبه. فالموظفون، حتى وإن كانوا يفضلون المال على ما يبدو، يمكنهم أن يقبلوا أي أسباب وجيهة تحول دون زيادة راتبهم فقط إذا كنت صريحاً معهم. وإذا تمكنت لاحقاً من عرض أي شكل من أشكال المكاسب غير المادية عليهم، فإن الاحتمالات تشير إلى إمكانية الاحتفاظ بهؤلاء الموظفين القيمين.

هناك أشكال كثيرة ممكنة للحوافز، مثل مكتب جديد أو المرونة في ساعات العمل، أو زيادة المسئوليات الوظيفية و/أو منح الموظف لقباً جديداً. أما إذا كنت تواجه مشكلات في سياسة الأجور والرواتب تمنعك من منح الموظف زيادة في راتبه، فإن إنشاء وظيفة جديدة تشتمل على واجبات وظيفية إضافية قد يكون هو الحل. إن مثل هذه الورطة تعد شائعة حين يكون لديك موظف قد وصل إلى آخر مربوط الراتب الممكن في وظيفته.

هناك مشكلة أخرى أقل أهمية مع أنها قد تكون أكثر إرباكاً، وهي تخص الموظفين الذين يطلبون زيادات في الراتب لا يمكن قبولها بناءً على أدائهم الوظيفي و/أو بناءً على الرواتب التي تصرف للوظائف المشابهة. ولكن حتى عندما لا تتعامل مع موظف نجم، فإن من السهل دائماً أن تتوصل إلى حلول بديلة. وعلاوة على ذلك، فإن الموظف الذي قضى وقتاً لا يستهان به في وظيفته يمكن أن يمثل استثماراً جوهرياً بالنسبة لك. فهناك التكاليف التي يشتمل عليها تعيين وتدريب الموظفين البدلاء. ونتيجة لذلك، فمن المفيد عموماً أن تحتفظ بمثل هؤلاء الأفراد، إلا إذا كان أحدهم عديم القيمة تماماً.

إن التفاوض مع الموظفين حول طلبات زيادة الراتب يبدأ بتحديد الأسباب التي تجعلهم يعتقدون أن زيادة الراتب تعد مبررة. والإجابات المعتادة تتمركز حول (١) مستويات الرواتب الأعلى للوظائف

المشابهة في الأماكن الأخرى، (٢) الأقدمية، (٣) المقارنات بالآخرين، (٤) الأداء الوظيفي. لنلق الآن نظرة على هذه العوامل، كل على حدة:

١. إن رفض طلبات زيادة الراتب التي تستند إلى المقارنات بالشركات الأخرى يتطلب الحصول على الحقائق. في عديد من الحالات، تكون لدى الموظف معلومات خطأ، أو لا يكون الموظف يجري مقارنة بوظائف ذات واجبات مشابهة لوظيفته. وكثيراً ما لا تؤخذ التعويضات غير المباشرة (المزايا التكميلية) في الاعتبار. باختصار، لابد أن تستخدم المقارنات المبنية على الحقائق في أن توضح للموظف ما يجعل طلبه غير مبرر.

٢. عندما يتحجج الموظفون بالأقدمية، ينبغي أن توضح لهم أن زيادة الراتب ترتكز على الأداء، وأن الراتب الذي يتقاضونه حالياً لا يستند فقط إلى أدائهم الحالي، ولكن إلى أدائهم عبر فترة زمنية طويلة أيضاً. أثبت هذا من خلال توضيح الراتب الذي كان الموظف يحصل عليه في بداية شغله للعمل مقارناً بما يحصل عليه الآن. ولاشك أن الفرد الذي يأتي إليك بطلب زيادة مبني على الأقدمية سيكون راتبه الحالي أعلى من الأساس الذي يبرر هذا الطلب.

٣. عندما يواجهك الموظفون بطلبات زيادة الراتب التي تبررها المقارنات المزعومة بالآخرين، إما داخل الشركة وإما خارجها، إياك أن تدخل في جدل معهم. فبعض هذه الطلبات لن يكون لها أساس سوى الحوارات العارضة مع الآخرين في الحفلات. دع الموظف إذاً يعرف على الفور أن النقاش سيتركز على راتبه وأدائه، وليس على شخص مجهول يعمل في مكان آخر، أو على زميل يعتقد الموظف أنه يتقاضى راتباً مبالغاً فيه.

٤. ينتج عديد من طلبات زيادة الراتب من آراء الموظفين المتضخمة في أدائهم. ومع أنك يجب أن تكون إيجابياً في تحديد الرقم، فإنك لا يجب أن تتردد في توضيح المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

وعلى وجه العموم، فعندما تكون هناك ضرورة لرفض طلبات الترقي أو زيادة الراتب، عليك أن تحرص دائماً على أن توضح للموظفين على وجه الدقة ما يجب عليهم القيام به حتى يحسنوا فرصهم في المستقبل. وكثيراً ما ستجد أنك إذا أخبرت أي موظف بأنه يحتاج إلى تدريب ما، فإنه لن يواصل السعي أبداً لتحقيق هذا المطلب. وفي الحقيقة، فإن نقص الحافز هذا قد يكون سبباً رئيسياً يدفعك إلى رفض طلبه في المقام الأول.

إن ميزة توضيح المتطلبات لها وجهان. فهي تكسب الأفراد المبشرين بالخير الحافز على تحقيق المطلوب لتحسين مهاراتهم. وعلى الجانب الآخر، فإن الأفراد عديمي الحافز لن ينفذوا مقترحاتك، وبالتالي سيكون لديك رد جاهز في المرة القادمة التي يتقدمون فيها بطلب لزيادة الراتب و/أو للترقي.

تلميح: إنك ستواجه عادةً بعض المتسلقين الذين يقفزون من وظيفة لأخرى بحثاً عن زيادة في الراتب، وبالتالي فإنهم لا يبقون في وظيفة واحدة لوقت يكفي لتبرير جدارتهم. لا تبدد إذاً كثيراً من الوقت حتى تشرح لهؤلاء الأفراد عدم أحقيتهم في الزيادة. فإذا كانوا لن يحصلوا على زيادة الراتب، فإنهم سينتقلون إلى مكان آخر على أي حال. فهم لا يهتمون إلا بالمال، وليس بأي شكل آخر من أشكال التعويض غير المادي الذي قد تعرضه عليهم. ركز جهودك إذاً على مكافأة الأفراد الذين سيعوضون بالإخلاص والعمل الجماعي أي جهود تبذلها في مصلحتهم.

١٣ـ٥ التفاوض مع الهيئات الحكومية

إن التفاوض مع الهيئات الحكومية على أي مستوى قد يشكل تجربة محبطة للمفاوض غير الخبير. فهذه المفاوضات تتطلب في المقام الأول إتقاناً لمتاهة القوانين المعقدة والقواعد والتشريعات. وعلاوة على ذلك، فبالرغم من كون طلبات الحكومة للسلع والخدمات تشكل مصدراً للعمل يبدو بلا نهاية، فإن المنافسة حادة ويصعب توقعها هنا.

على سبيل المثال، يعد من غير المعروف أن تلغي أية هيئة حكومية عملية ما أثناء عملية المناقصة. إن العمليات يمكن إيقافها لأسباب لا حصر لها، بما في ذلك تغيير المتطلبات، أو اعتراض بعض المشتركين في المناقصة، أو لمجرد نقص التمويل. ولا يعد هذا احتمالاً ساراً إذا كنت قد أنفقت آلاف الدولارات لإعداد عرض قد ينتهي به الحال إلى سلة المهملات.

وبطبيعة الحال، فمازال هناك الأثر الضمني لسياسات التعامل مع الهيئات الحكومية. على سبيل المثال، فإن تأثير الأحداث العالمية و/أو المعارضة التشريعية لأي مشروع يمكن أن يؤدي إلى إعادة تنظيم، بل وإلى إلغاء أعظم البرامج. وعلى المستوى المحلي، فإن الجهود المتناغمة التي يبذلها قلة من المعارضين يمكن أن تؤدي إلى إحباط بعض المشروعات الأساسية التي تبدو غير قابلة للجدل. ونتيجة لذلك، فإن التعامل مع الحكومة على أي مستوى لا يعد هو الطريق السريع للثراء كما يتصور البعض. وفي حقيقة الأمر، فبالنسبة لهؤلاء الذين ينغمسون في السعي للتعامل مع الحكومة دون تقييم المخاطر والمكاسب المحتملة في البداية، فإن هذا السعي يبدو كرحلة محفوفة بالمخاطر على طريق الهلاك.

من العناصر المهمة الأخرى التي يجب التفكير فيها قبل السعي للتعامل مع الحكومة ما سيحدث بعدما تنجح في الفوز بالتعاقد. فالإذعان للمتطلبات المفصلة في التعاقدات الحكومية يمكن أن يكون باهظ التكاليف وكثير الأعباء. فالبيروقراطية تشتمل على المراجعين والمفتشين ومسئولي العقود الذين يسعون للتأكد من تنفيذ شروط الحكومة. وفي الحقيقة، فإن أية شركة تنفذ تعاقداً مع الحكومة لأول مرة قد تنتهي بسهولة إلى أن كل هؤلاء الأفراد قد كلفوا فقط بمراقبة هذا المشروع بعينه.

وقد تكتشف أيضاً أن نظم التشغيل والإجراءات الخاصة بك تخالف تشريعات الحكومة. وهذه المخالفة قد تتراوح ما بين نظم الحسابات وإجراءات الأمن، إلى أساليب ضمان الجودة. وكل هذه المسائل توضح احتمالية ظهور مشكلات قد توجد فرقاً بين أعمال الحكومة والمبيعات التجارية. ولذا فقبل السعي للفوز بقطعة من كعكة الحكومة، من مصلحتك أن تتأكد من كون شركتك قادرة على هضم هذه القطعة بسهولة.

أيما كان المستوى الحكومي الذي تسعى للتعامل معه، فهناك عدة أساسيات ينبغي مراعاتها عندما تكون مهتماً بالحصول على أحد المشروعات، وهي:

١. تحديد الأفراد الأساسيين في الحكومة الذين يدخلون في عملية صنع القرار. وأفضل مصدر للتفاصيل المحددة لأي مشروع هم مديرو البرامج والأخصائيون الفنيون الذين يحددون متطلبات المشروع. إن التعرف على هؤلاء الأفراد سيوفر لك صورة أوضح لما تحتاج إليه حتى تنافس بفعالية. وليس هذا أمراً سهلاً دائماً، كما أنه يتطلب مجهوداً ومشقة. ولكنك إذا نجحت فيه، فسوف يكون قرار إرساء المناقصة عليك أسهل بكثير.

٢. التعرف على المتطلبات الفنية والإدارية المناسبة. فالمواصفات الفنية والتفاصيل الإدارية لابد من استيعابها بدقة قبل أن تقرر الاشتراك في عملية المناقصة، وإلا فقد تكتشف لاحقاً أن تنفيذ الشروط القاسية التي يشتمل عليها التعاقد قد يكون باهظ التكاليف.

٣. تحديد السمات الدقيقة للهيئة الحكومية التي تتعامل معها، الإجرائية والسياسية على حد سواء. إن كل مكتب حكومي يعمل بشكل مختلف، حتى في إطار نفس المستوى الحكومي، وحتى عندما يكون خاضعاً لنفس القواعد والتشريعات التي تحكم التعاقدات. ولذا فإن التعرف على مثل هذه الخبايا يمكن أن يوفر عليك كثيراً من المعاناة التي قد تنتج عن افتراض أن الفرع "أ" يعمل بنفس أسلوب الفرع "ب" فقط لأنهما جزء من الوكالة "ج".

٤. تقييم فرصتك في الفوز. على سبيل المثال، هل توجد أية منافسة حقيقية، أو أن المشروع مخصص لشركة بعينها بينما تجمع العروض التنافسية فقط لمراعاة المتطلبات القانونية و/أو الإدارية؟

٥. تقييم إمكانية التعامل المستقبلي. ربما تكون لديك نية في المناقصة على أحد المشروعات، حتى وإن لم يكن مربحاً، بغية الحصول على مزيد من الأعمال المربحة في المستقبل. كن حذراً إذاً، فالتعاقد الذي تسعى إليه قد يكون -مثلاً- اتفاقاً وحيداً بغرض الحصول على مزيد من الشروط الجيدة من أحد المتعهدين الحاليين في حالة ظهور مشروعات أخرى في المستقبل.

تحذير: حتى إذا لم تكن تشترك مباشرة في السوق الحكومية، فإنك قد تشترك من الباطن في تنفيذ أحد الاتفاقات مع الحكومة. ونتيجة لذلك، فإن المتطلبات والشروط الحكومية المفروضة على التعاقد الأساسي قد تنتقل إليك. ولهذا لا يجب أن تفترض أن الأمور ستكون أسهل لأنك تتعامل مع عميل تجاري، وليس مع وكالة حكومية مباشرة.

٦ـ١٣ السمات الدقيقة للمفاوضات الدولية

إن أداء الأعمال في السوق العالمية لم يكن سهلاً أبداً. كما أن كل تغير في الوضع السياسي إنما يؤدي إلى زيادة تعقيد الأمور. ومع ذلك، فإن من يخصصون الوقت للاستعداد مسبقاً يمكنهم أن يحققوا النجاح في الهند أو في الصين أو في أي مكان. ولكن أهمية الاستعداد للتفاوض تأخذ بعداً إضافياً عندما تكون المفاوضات ستجرى على مستوى عالمي. فعندئذ لن يكون عليك أن تناضل مع الاختلافات الثقافية فحسب، ولكن الأساليب التفاوضية نفسها يمكن أن تعكس هذه الاختلافات أيضاً. إن الأمر كله يتلخص في بذل الجهد المطلوب للتغلب على أية عقبات قد تظهر.

ومن بين العوامل التي ينبغي التفكير فيها عندما تكون المفاوضات ستجرى مع شركات و/أو أفراد في دول أخرى ما يلي:

- التخطيط لمكان عقد المفاوضات. حتى إذا كانت المفاوضات ستعقد على أرضك، فمن المهم أن تقوم بزيارات لمواقع الأطراف الأخرى بغرض التعرف عليها.
- التغلب على عقبة اللغة. حتى إذا كنت تعرف أن الطرف الآخر يتحدث العربية، فقد يكون هناك أفراد يجهلون العربية على مائدة المفاوضات. ولهذا يعد من الحكمة عموماً أن يكون في فريقك فرد يمكنه العمل كمترجم.

- التعرف على عادات وتقاليد الدولة الأخرى. ليس عليك أن تصبح خبيراً بهذه الدولة، ولكن عليك أن تحيط علماً بما يكفي لتجنب الإساءة إلى أي فرد.
- التعرف على الاختلافات الثقافية، وبخاصة من حيث ارتباطها بممارسات التفاوض. إن هذه ليست مسألة ثانوية، حيث إن بعض العوامل مثل درجة الرسمية في الاجتماعات وسلطة المفاوض وقدر الاختلاط الاجتماعي تعد من العناصر التي تختلف ما بين ثقافة وأخرى.
- إجراء الأبحاث على الشركة التي تتعامل معها. إن هذا الأمر يزداد أهمية في المفاوضات العالمية عنه في المفاوضات المحلية. فمن مصلحتك أن تكون على يقين من أخلاقيات الطرف الآخر، حيث إن اللجوء إلى القضاء في ساحات المحاكم الأجنبية سيكون صعباً على أحسن تقدير.
- التوصل عند الإمكان إلى اتفاقات تفسر طبقاً لقانون دولتك.
- التحلي بالود والمجاملة واتباع بروتوكول التعامل المتبع في الدولة الأخرى. وعند الاختلاط الاجتماعي مع الطرف الآخر، ينبغي أن تبتعد عن مناقشة مسائل العمل، إلا إذا فتح الطرف الآخر هذه المناقشات.

تلميح: عندما تتفاوض مع جنسيات أخرى لا تتحدث بلغتك، حتى وإن كان فيهم من يعرف لغتك، قد يكون من مصلحتك أن تقترح إجراء الاجتماعات بلغة الطرف الآخر. إن هذا قد يبدو كما لو كنت تفرض على نفسك عقبة لا داعي لها، ولكنك ستكسب عدة مزايا من هذه الخطوة. فأولاً، تعد هذه الخطوة لمحة جيدة لبناء أساس متين من الثقة، كما أنها تمنع الطرف الآخر من أن يدعي لاحقاً أنه قد أساء الفهم لأن المفاوضات لم تكن تجري بلغته. وأخيراً، تتيح لك هذه الخطوة مزيداً من الوقت للتفكير بينما تنتظر الترجمة.

٧-١٣ بعض الجوانب الخاصة للمفاوضات على المسائل العقارية

هناك عدة أوجه للتفاوض على المعاملات العقارية تختلف إلى حد ما عن المجالات الأخرى. فأولاً، تؤثر بعض الأمور المحلية بشكل كبير على مفاوضات العقارات. فموقع العقار يحدد بعض

الأمور مثل الضرائب المحلية والأمور الإدارية بالإضافة إلى قيمة العقار ذاتها، الأمر الذي سيتفاوت بالطبع طبقاً لأحوال وظروف السوق المحلية.

ونتيجة لذلك، فإن الشركة التي تفكر في شراء عقار في منطقة جغرافية غير مألوفة ينبغي أن تستعين بخبير محلي في العقارات كاستشاري ضمن فريق التفاوض. وهذا الخبير لن يمكنه فحسب أن يقدم التفاصيل الأساسية المتعلقة بالمنطقة المحلية، وإنما يمكن أيضاً أن يكون هذا الفرد بالغ القيمة كمصدر للمعلومات عموماً.

على سبيل المثال، فإن الشركة التي يعرض عليها أن تغير موقعها قد لا تكون على علم بالسياسات المحلية. ولكن إذا كانت الحوافز المعروضة تتطلب أي شكل من أشكال الموافقة الحكومية، فمن الحكمة أن تجري الشركة تقييماً دقيقاً لما إذا كانت هذه الموافقة ستصدر أم لا. وباختصار، فإن تفاصيل حوافز تغيير الموقع التي تعرضها المجتمعات لابد أن تدرس بدقة في البداية.

كما أن الشركة التي تفكر في تغيير موقعها ينبغي أن تحلل بدقة كل جوانب هذه النقلة، وينبغي أن تتجنب الوقوع في فخ جاذبية العقار والضرائب. إن تغيير الموقع يعد عرضاً بعيد المدى، والموقع المتميز حالياً قد يتعرض للكساد في الغد. وعلاوة على ذلك، فإن بعض العوامل مثل الضرائب العقارية تعد عرضة للتغير. ويسري هذا الأمر على وجه الخصوص في المناطق سريعة النمو حيث قد تدعو الحاجة إلى رفع معدلات الضرائب المنخفضة حالياً في المستقبل بغرض تلبية حاجات البنية التحتية، مثل شق الطرق الجديدة، وبناء المدارس، وما إلى ذلك.

من الجوانب المهمة الأخرى للمفاوضات العقارية اختلاف كل عقار عن الآخر. ونتيجة لذلك، فإن العاطفة كثيراً ما تلعب دوراً مهماً يظهر في شكل تصريحات مثل: "لابد أن أحصل على هذا العقار". وفي مجال العقارات -بخلاف أي مجال آخر- يلعب البائعون كثيراً بهذا الجانب العاطفي. وقلما تجد أية معاملات عقارية لا يلمح فيها البائع و/أو وكيله إلى أن هناك مشترياً آخر ينتظر.

ونتيجة لذلك، فإن استراتيجية التفاوض الحكيمة تملي بألا تبدو متلهفاً على العقار. أحط الجميع علماً بأن هذا العقار ليس إلا واحداً من عدة خيارات تفكر فيها. كما أنه ليست هناك عموماً درجة الإلحاح التي تتطلب التصرف الفوري في عديد من الأغراض العملية، مثل بناء مرافق جديدة، أو توسيع المصانع، وما إلى ذلك. ويسري هذا الأمر خصوصاً إذا كانت شركتك لديها خطط استراتيجية مناسبة بعيدة المدى. ولهذا يعد من الحكمة أن تخطط لتحركاتك في ظل تقلبات ظروف وأحوال العقارات المحلية.

٨ـ١٣ الاستعانة بالخبراء: الاتفاقات التي ينبغي كتابتها

هناك اعتباران أساسيان عند الاستعانة بالاستشاريين والخبراء الآخرين. يتمثل الاعتبـار الأول في التوصل إلى الاستشاري المناسب للمهمة، ويتمثل الاعتبار الثاني في التوصل إلى اتفاق يحدد على وجه الدقة شروط التكليف وبنوده. والحقيقـة هـي أن الاستشاريين -شأنـهم كشـأن بـاقي المـهن- يـأتون بمختلف الأشكال والأحجام ودرجات الخبرة. وحيث إن الخبراء الخارجيين يعينون ويوثـق بـهم في تكليفات يمكن أن تكون لها آثار ضخمة، فمن المنطقي أن تتسم بالحذر عندما تسعى للحصـول علـى مشورة من أجل شركتك.

كيف تسعى إذاً إلى التوصل للخبير الصحيح؟ أفضل طريقة هي سؤال زملاء العمـل المؤتمنـين مـن جانبك. وتشتمل البدائل الأخرى على توصيات الاتحادات التجارية أو المجموعات الصناعيـة الـتي تشترك فيها. وفي الحقيقة، فإن التوصل إلى الاستشاري هو الجزء السـهل. ولكـن التوصـل إلى أفضـل استشاري يصلح لك هو الذي يتطلب قدراً من البحث والتنقيب.

ويتمثل أفضل استخدام للخبراء الخارجيين في منع المشكلات من الظهور مستقبلاً، وليس في حل المشكلات الحالية. إن الناس يحبون أن يروا مدى عمق الحفرة التي يمكن أن يحفروها لأنفسهم قبـل البحث عن النصح. ولكن تذكر أن الاستشاريين خبراء في مجالهم، وليسوا من المعجزات.

عندما تلتقي بالاستشاريين، ينبغي أن تتجنب هؤلاء النمطيين الذين لديـهم حـل قياسـي ثـابت يوصون به لحل أية مشكلة وكل مشكلة. ينبغـي أيضـاً أن تقـي نفسـك مـن أصحـاب مدخـل "أوص بالحل ثم اهرب"، وذلك بأن تتفق مع الاستشاري مقدماً على أنه سيسـاعد في تطبيـق أيـة توصيـات تصدر.

خصص الوقت دائماً لتحري مصداقية ومعرفة الاستشاري وخبرته قبل الاستعانة بـه. تذكـر أنـك تريد حلالاً للمشكلات، وليس كاتباً للتقارير. من المهم أيضاً أن يحدث توافـق في الشخصيـات بينـك وبين الاستشاري. اسأل نفسك إذاً عما إذا كان يمكنك العمل مع هذا الشخص أم لا.

الأهم من كل شيء هو أن تتوصل إلى اتفاق مفصل يحدد ما سيقوم به الاستشاري. والمـوارد الـتي ستقدمها أنت، ومن سيقومون بـأداء الوظيفـة. أمـا النقطـة الأخـيرة، فينبغـي التعـامل معـها بشـكل عارض، وبخاصة إذا كنت تتعامل مع شركة استشارية كبرى. فهذه النقطة يمكن أن تسبب خلافاً لا داعي له يغضب الاستشاريين.

على سبيل المثال، ربما تفترض أن "مسعود المسعود" -وهو خبير رائد في مجاله- هو الذي سيؤدي الوظيفة. ثم تكتشف لاحقاً أن مجموعة أخرى هي التي كلفت بحل المشكلات الخاصة بك. إن هذا قد يكون مدخلاً معقولاً في الحقيقة إذا كانت هذه المجموعة الجديدة تعمل تحت توجيه خبير. وعلى أي حال، فلكي تتأكد من الشخص الذي ستتعامل معه -وستدفع له المال- ينبغي أن تذكر الأفراد الذين سيعملون معك في الاتفاق.

حاول أيضاً أن تحدد إطاراً زمنياً لإنهاء أي تكليف. فالأطر الزمنية المفتوحة تعني مصروفات مستمرة، إضافة إلى حافز أقل على حل المشكلة. ومع ذلك، ينبغي أن تتأكد من إتاحة وقت يكفي لأداء الوظيفة بشكل سليم، حيث إن تغيير الاستشاريين في منتصف الطريق يشبه محاولة تغيير إطار السيارة وهي تتحرك.

لابد إذاً من الإجابة على الأسئلة التالية بشكل كافٍ عندما تفكر في الاستعانة بخبير:

- لماذا تحتاج إلى خبير؟
- هل لديك داخلياً أي فرد يتمتع بالخبرة التي تمكنه من أداء الوظيفة؟
- هل ستؤدي الاستعانة بخبراء خارجيين إلى صراعات أو خلافات داخلية؟
- هل عالج الخبير الذي تفكر في الاستعانة به مثل هذا المشروع من قبل؟
- هل راجعت أداء الخبير مع بعض عملائه السابقين؟
- هل يمكنك أن تتفق على أجر محدد للعمل؟ إذا لم يكن هذا ممكناً، وكانت مسألة الأجر مفتوحة؛ فهل يمكن تحديد نقاط مرحلية لإجراء مراجعات دورية؟
- هل سيقوم الخبير بالمتابعة ودعم تنفيذ الحل؟
- ما مدى السلطة التي سيتمتع بها الخبير؟

وأخيراً، لا يجب أن تهمل مسألة الأجر أبداً عند الاستعانة بالخبرة الخارجية. إن هناك قدراً كبيراً من المنافسة، ولذا يجب أن تتفاوض على أفضل اتفاق ممكن. ولكن من المهم أيضاً أن تدرك أن وضع حد لتكاليف الاستشارات يعد مسألة مستمرة.

ينبغي إذاً على الأقل عند إعداد الفواتير أن توضح السبب من الفاتورة، وعدد ساعات العمل، ومستوى الأفراد الذين قاموا بالعمل. وبخلاف ذلك، فإن موظفيك ينبغي أن يتعلموا كيف يعملون عن قرب مع الاستشاريين الخارجيين من أجل تقليل الفاقد في الوقت. فمن غير الإنصاف في النهاية أن

تتذمر من حجم المصروفات الاستشارية في حين أن وقت الاستشاريين -ومالك- يضيع في الاختناقات وأعناق الزجاجات الداخلية.

٩ـ١٣ التفاوض مع الوكيل أو الطرف الثالث الآخر

هناك صعوبة أخرى تضاف إلى عملية التفاوض عندما تتعامل مع وكيل أو مع أي طرف ثالث يمثل عميلاً لك. ومن وجهة النظر العامة، فهناك جوانب إيجابية وأخرى سلبية لمثل هذا التفاوض. فعلى الجانب الإيجابي، عادة ما يعد من الأكفأ أن تتعامل مع الوكلاء، حيث إنهم مفاوضون خبراء يتمتعون بمعرفة تطبيقية وعملية بالمجال الذي يتخصصون فيه. وعلى الجانب الآخر، فإن هذه الخبرة والمعرفة تتيح للوكلاء التوصل إلى اتفاقات أفضل من التي كان العميل قد يحصل عليها بمفرده، ولكنك مضطر لدفع الثمن. ولذا فمع أن الوكلاء يمكن أن يجعلوا حياتك أسهل، فإنهم سيزيدون من تكاليفك أيضاً.

هناك أيضاً تلك الحجة التي تفيد أن الوكلاء يميلون إلى تغليب مصالحهم الشخصية على مصالح عملائهم. فعلى سبيل المثال، قد يكون من الأفضل على المدى البعيد لأحد الرياضيين أو المؤلفين أو نجوم التليفزيون أن يستمر في فريقه الحالي أو مع ناشره أو محطة التليفزيون الحالية بدلاً من الانتقال بغرض الحصول على مكسب مادي فوري. وعلاوة على ذلك، فإن الوكلاء قد يفضلون أقساط السداد الفورية المرتفعة لأنها تخدم مصالحهم، في حين أن الأقساط السنوية المؤجلة قد تكون هي الحل الأفضل الذي يخدم مصالح عملائهم.

وبصراحة شديدة، فإن هذه الحجج لها ما لها، وعليها ما عليها. كما أنها تفتقر إلى الأساس المتين حين تصدر من أصحاب أعمال لا يشعرون بالرضا بسبب المبالغ التي يدفعونها مقابل الحصول على خدمات الوكيل الموهوب الذي يستعينون به. أضف إلى هذا أن تحديد ما إذا كان الوكيل جيداً أم لا في خدمة مصالح العميل يعد قرار العميل نفسه. ومن الصعب ادعاء أن صاحب العمل -الذي تملي مصلحته المادية عليه أن يوفر خدمات الوكيل الموهوب بأقل تكلفة ممكنة- سيخدم مصالح العميل بشكل أفضل من الوكيل الذي تتوقف رفاهيته على الحصول على أكبر قدر ممكن من المال لمصلحة عملائه.

مع وضع هذه الجوانب لعلاقة صاحب العمل/الوكيل/العميل في الاعتبار، دعنا نلقي نظرة على أفضل أسلوب للتفاوض مع الوكلاء. إن المطلب الأساسي للنجاح هنا يتمثل في التحلي بالشجاعة الكافية لكي تقول "لا" في وجه المطالب المجحفة. وليس هذا أمراً يسهل القيام به حين تواجه

إمكانية أن يعرض منافس سعراً لا يمكنك أن تدفعه. ولكن كيفية تجنب الوقوع في فخ المناقصة التنافسية تتمثل في أن تضع حدودك قبل البدء في التفاوض. فالتخطيط المسبق للحد الأقصى الذي ستدفعه ورفضك لتجاوز هذا الحد سيزيل الهرج والمرج و/أو الهستريا المرتبطة بالمناقصة التنافسية بغرض الحصول على موهبة الوكيل.

من العناصر المهمة الأخرى للتفاوض مع الوكلاء أن تسعى للتوصل إلى ترتيبات للتعويض المبني على الحوافز. إن ما حدث في العام الماضي من أرباح أو خسائر أو تفوق يعد الآن في طي النسيان، وليس هناك أي شيء يضمن أن أداء العام الماضي سيتكرر بنفس المستوى. ومع ذلك، فإن التعاقدات المربحة تعطي بتقتير شديد نظراً لوضع هذا التوقع في الاعتبار. وإذا لم تكن تريد التورط في دفع سعر مرتفع نظير الحصول على خبير موهوب انخفض مستوى أدائه، فإنك ينبغي أن تصر على اقتسام مخاطرات الأداء بمستوى متواضع. تفاوض إذاً على أقل مستويات التعويض الأساسي، مع دفع كميات أكبر في شكل علاوات وحوافز في حالة تحقق توقعات الأداء المتميز.

عندما يجري التفاوض على التعاقدات، سيكون من المهم أن تلتقي بعميل الوكيل. إن الوكلاء قد يعارضون هذا حيث إنهم (١) لا يريدون أن يعكر عميلهم الصفو بقول شيء خطأ، (٢) لا يريدونك أن تقنع العميل بأن طريقك هو الأفضل بالنسبة له. ولكن الإصرار على عقد اجتماع ثلاثي قبل بدء المفاوضات يعد لائقاً. فهذا الاجتماع سيتيح لك الفرصة للتأكيد على المزايا قصيرة وبعيدة المدى للتوقيع على عقد مع شركتك.

لا تتردد أبداً في توضيح مدى تقديرك للموهبة. وكثيراً ما تكون الأمور الصغيرة هي التي تجعلك تفوز بعميل الوكيل، وبخاصة حين تكون أسعارك مثل أسعار الجميع.

وفي حقيقة الأمر، فإن تقدير الموهبة أثناء مدة سريان العقد يمكن أن تساعد في الاحتفاظ بها عندما يحين الوقت للتفاوض على اتفاق جديد. إن من السهل أن تقول: "مع المبالغ الضخمة التي ندفعها، لا يجب أبداً أن ندلل الأفراد". ولكن هذا يعد تغاضياً عن حقيقة أن التدليل أمر يقدره الجميع، أيما كانت الأجور التي يتقاضونها. وبطبيعة الحال، فإن هذا التدليل لن يمنع الجميع من كسر الأسوار بحثاً عن مزيد من المال في مكان آخر. ولكنه قد يساعد في الاحتفاظ بقدر من الموهبة على أي حال. وفي نفس الأثناء، فإن من كسروا الأسوار في السابق قد يرجعون في المستقبل، بعدما أقنعتهم التجارب غير السعيدة بأن المال لا يجب أن يكون هو الاعتبار الوحيد الذي يحدد من يحصل على خدماتهم.

١٣-١٠ التفاوض مع الموردين من أجل تحقيق النجاح بعيد المدى

إن النجاح في تحسين جودة المنتج وتقليل مستويات المخزون يتوقف على العمل عن قرب مع مورديك. ولهذا يعد من الضروري أن تلقي نظرة بعيدة المدى عند التفاوض على عقود التوريد. ولا يمكن أن يتحقق هذا بالتركيز على استراتيجية تفاوضية تؤكد على ضرورة أن يفوز صاحب أقل عطاء في المناقصة. ففي المقام الأول، يعد من المستحيل أن تتوقع سريان إجراءات الرقابة على الجودة وتسليم الطلبيات في موعدها المحدد عند المورد بصورة تلقائية. فلكي تنجح هذه الإجراءات، لابد من وجود علاقة عمل عن قرب. ولهذا فإن البحث فقط عن المورد الأقل تكلفة لن يكفي. وعلاوة على ذلك، فإن السعر المنخفض في حد ذاته قد يشير إلى إمكانية عدم الوفاء ببعض مواعيد التسليم، وضعف الجودة، وإفلاس المورد، إضافة إلى كثير من المشكلات الأخرى.

ونتيجة لذلك، فمع أن التكلفة تعد جزءا مهما دائما من مفاوضات التوريد، فإنها لا يجب أن تطغى إلى الحد الذي تغطي فيه على العناصر الأخرى التي تؤدي إلى إقامة علاقة عمل وثيقة. إن الحقيقة هي أن المورد الجيد سيكون مهتما مثلك بالتحكم في التكاليف. وفيما يلي تلك العوامل التي يجب وضعها في الاعتبار لإقامة علاقات توريد بعيدة المدى:

١. لا تفرض شروطا غير واقعية في العقد. فكلما ازدادت على المورد صعوبة تنفيذ الشروط، قلت المرونة التي يمكنه التمتع بها للتكيف مع الظروف المتغيرة.

٢. تأكد من فهم مورديك لشروط العقد. إن العبارات المعقدة كثيرا ما يتجاهلها صغار الباعة الذين قد لا يفهمون مدلولها.

٣. حدد متطلباتك بوضوح. فكلما وضحت ما تريده بدقة، ازدادت احتمالات أن يتمكن الموردون من التنفيذ.

٤. كن مراعيا لطلبات المورد أثناء التفاوض على العقد. حاول أن تنظر إلى احتياجات المورد من منظوره هو.

٥. لكي تقيم علاقة مستمرة، حاول أن تتفاوض على تعاقدات طويلة الأجل. فالموردون سيكونون أميل إلى تلبية احتياجاتك إذا كانوا يعرفون أن أي استثمارات يقومون بها لتحقيق متطلباتك سيكون لها عائد.

٦. شجع الموردين على العمل معك عن قرب في جهود التصميم والتنمية.

٧. ضع جداول تسليم واقعية تتيح للموردين أن يخططوا جداول التصنيع الخاصة بهم بالشكل اللائق.

١١-١٣ كيف تتجنب أن ينظر إليك باستخفاف

عندما تتعامل الشركات الصغيرة مع الشركات الكبرى، قد يكون هناك ميل من جانب الشركات الكبرى لاتخاذ موقف "إما القبول وإما الرفض". وهذا لا يؤدي بالطبع إلى إقامة علاقات طويلة الأجل تفيد كلا الطرفين، وذلك كما وضحنا في القسم السابق. ولكن هذا الميل يمكن، بل إنه يحدث فعلاً. ونتيجة لذلك، فإذا وجدت نفسك في مثل هذا الموقف، فسيكون من المفيد أن توضح لإخوتك الكبار ما لديك من مزايا. وهناك عدة طرق لتحقيق هذا الغرض، ومن بينها:

- وضح توكيدك على توفير سلع و/أو خدمات عالية الجودة.
- استعرض سجلك الحافل بأدلة التسليم في المواعيد المحددة.
- قدم الدليل على قدرتك على التحكم في التكاليف، مع المحافظة على معايير الجودة المرتفعة.
- لا تقطع وعوداً لن تستطيع تحقيقها.
- كن متعاوناً في العمل على التوصل إلى اتفاق يحقق متطلبات العميل، ويحقق أيضاً أهدافك من التفاوض.
- أكد على أن صغر حجمك يمنحك المرونة اللازمة للتكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة.
- لا تتستر على المشكلات التي تحول دون تحقيق أحد المتطلبات أملاً في التوصل إلى الحل لاحقاً.
- لا تكن خاضعاً. توقع أن تعامل بوصفك شريكاً مساوياً، وسوف تلقى هذه المعاملة.

إن أصعب عقبة ينبغي التغلب عليها حين تكون شركة صغيرة تتفاوض مع شركة كبرى هي الخوف من أن ينصرف الطرف الآخر إذا لم تخضع لمطالبه. ويسري هذا الأمر على وجه الخصوص إذا كانت الصفقة المحتملة تمثل جزءاً لا يستهان به من أعمالك المستقبلية. ولكنك إذا لم تؤكد على نفسك، فإن الصفقة التي ستحصل عليها ستسبب لك مشكلات بطول الطريق على الأرجح. ولذا يعد من الأفضل أن تقاتل من أجل الحصول على شيء يمكنك التعايش معه، بدلاً من القبول الضمني لشيء لا يمكنك تحمله.

١٢ـ١٣ التعامل مع العملاء بحيث يرجعون إليك

إن بناء قاعدة من العملاء المتكررين يتطلب مدخلاً يتجاوز شروط أي اتفاق. ويشكل الاتفاق الذي تم التفاوض عليه جانباً من جوانب هذا المدخل. فإذا اعتصرت عميلاً حتى تحصل منه على كل قرش ممكن، فإنك قد تحقق بيعاً، ولكنك ستخسر عميلاً متكرراً. ومن العوامل أيضاً كيفية إجراء المفاوضات. فالعميل الذي يرى أنك صعب التعامل لن يرجع على الأرجح لكي لا يتجرع مرارة هذا الدواء مرة ثانية.

حاول دائماً أن تكون هادئاً عندما تتعامل مع العملاء المرتقبين، بل حاول أن تكون هادئاً في أي جو تفاوضي. فإذا كنت عصبياً، فإن العميل قد يشعر بشيء من عدم الارتياح. وعلى الجانب الآخر، فإذا كنت تبدو هادئاً، فإن هذا يمكن أن يشجع في حد ذاته العملاء المتحفظين على أن يفتحوا شخصياتهم ومحافظهم أيضاً.

عند التفاوض مع العملاء يعد من المفيد أن تستخدم مدخلاً فردياً مرناً بدلاً من استراتيجية واحدة جامدة تطبق على كل الحالات. ولكي تحقق هذا الغرض، حاول أن تقيم العملاء المحتملين من حيث ما يحبونه وما يكرهونه. وبهذه الطريقة، سيمكنك أن تنوع تكتيكاتك بحيث تتكيف مع حاجات المشتري وشخصيته.

وعلى أي حال، فإن التفاوض على البيع ليس إلا نقطة البدء لاستعادة العملاء المتكررين. أما أداء الاتفاق، فهو ما سيحدد في النهاية ما إذا كان العميل سينصرف عنك بعد هذه المرة، أو سيكون عميلاً راضياً طويل الأجل. وبطبيعة الحال، فإن المعايير المتفاوتة للأداء ستختلف بشدة طبقاً للسلعة و/أو الخدمة المباعة. ولكن هناك جانباً واحداً من الأداء هو الذي يعد مهماً للعمل المتكرر، ألا وهو خدمة العميل.

عندما تسعى الشركات إلى التوصل لطرق لتوسيع قاعدتها البيعية، نادراً ما ينظر إلى خدمة العميل بوصفها أداة فعالة للمحافظة على حصة السوق، أو حتى لكسبها. بل إن خدمة العميل ستتهم على الأرجح بأنها تشكل استنزافاً للأرباح. وبصراحة، فإن الأمر يتطلب شجاعة وبعد نظر لقطع التزام مالي طويل الأجل لخدمة العميل عندما يكون عائد الاستثمار صعب القياس. ولكن تقديم الخدمة الجيدة للعميل حين يحتاج إليها يعد من أهم العوامل التي تؤدي إلى بناء المصداقية مع العملاء. وباختصار، فإن سجل الخدمة الجيدة للعملاء يكسبك المصداقية التي تؤدي إلى رجوع العملاء إليك.

على المدى البعيد، ستزداد صعوبة العمل على الشركات التي تستند إلى نظرية "تفاوض على أقسى عرض ممكن، ثم ودع العميل". ففي ظل ساحة السوق العالمية ذات المنافسة الفائقة، ستزداد أهمية العمل المتكرر، الأمر الذي يعني أن الاتفاقات لا يمكن التفاوض عليها على حدة، ودون التفكير في آثارها المستقبلية.

١٣ـ١٣ أدوات للتفاوض على طلبات الموازنة

إن عملية التفاوض على الموازنات تعد من الجوانب الخاصة للتفاوض التي يمكن أن تترك الكثيرين وهم في حيرة واضطراب. فمن المحزن بالقطع للمدير الذي عجز عن تبرير طلب الموازنة الخاصة به أن يرى خصماً له يقدم موازنة متضخمة، ويحصل على كل طلباته بالمليم. وعلى أي حال، فإن هذه الإحباطات كثيراً ما يمكن معالجتها إذا طبقت بعض أساليب "مركز القوة" عند إجراء عرض الموازنة التقديمي.

ومن بين هذه الأساليب أن توضح الأثر السلبي لعدم الحصول على الموارد التي تطلبها. إن ما يجب أن تفعله هنا هو أن تصور أية فاجعة يمكن أن تحدث إذا لم يوافق على طلب الموازنة الذي قدمته، على سبيل المثال، لن يتم تحقيق حصص الإنتاج، أو ستتأخر عن مواعيد التسليم، أو ما إلى ذلك. ولكن لكي تحقق هذا بنجاح عليك أن تعرض حالة مقنعة وموثقة.

من التكتيكات البديلة أن توضح المكاسب المحددة التي ستنتج عن قبول طلب الموازنة الذي قدمته. وبطبيعة الحال، فإن معظم طلبات زيادة الموازنة -بخلاف التعديلات المرتبطة بالتضخم- تزعم وجود شكل من أشكال المكسب. ولكن لكي تنجح، عليك أن تحدد المكاسب التي تعرف أنها ذات أولوية قصوى للأفراد الذين يتمتعون بالسلطة لقبول طلبك. ففي عالم الأعمال، تميل الطلبات التي تبرر زيادة الأرباح و/أو مكاسب الإنتاجية إلى الحصول على موافقة الجهات العليا بسهولة وبسرعة.

من العناصر المهمة لكسب الموافقة على الموازنة أن تقدم أرقاماً محددة تدعم توكيداتك الخاصة بالمكاسب التي ستنتج عن قبول طلبك. كما أن قياس هذه المكاسب مالياً يضيف مصداقية إلى حجمك. وحتى إذا كانت هذه الأرقام مجرد تقديرات مستقبلية، فعليك أن تصل بها إلى أقل مستوى ممكن. ومن المدهش أن ترى كم المصداقية التي سيضعها الأفراد على رقم مثل ١٠١٥٧٦,٣٥ دولاراً، حتى وهم يعرفون أنه مجرد تقدير مستقبلي.

من المفيد دائماً أيضاً أن تتجنب استخدام كلمة "تقدير مستقبلي". تجنب هذه الكلمة إذاً حتى وإن كان من الواضح أن الرقم الذي تقدمه ليس إلا تقديراً مستقبلياً. وبطبيعة الحال، فإذا سئلت عما جعلك لا تذكر أن الرقم تقدير مستقبلي، فإن الإجابة ببساطة هي: "من الواضح أن هذا الرقم تقدير مستقبلي، ولذا فليس هناك سبب يجعلني أصرح بذلك".

إن إعداد طلبات الموازنة مع تقديم تبرير مطول لموقفك يتيح لك أيضاً أن تتجنب الحشو التعسفي للموازنة الذي يحدث كثيراً. إن الموازنات المحشوة تؤدي إلى تدمير المصداقية للحد الذي يؤدي إلى الشك في العناصر المبررة أيضاً. وهذا لا يعني أنك لا يجب أن تضع المقادير المالية المبررة للطوارئ في طلب الموازنة الذي تقدمه. ولكنك بتحديد المقادير الخاصة بالطوارئ ستكسب درجة من المصداقية قد تفتقر إليها بعض الطلبات المشابهة.

عندما تعرض قضيتك الخاصة بعناصر الموازنة، حاول أن تحدد مركزاً احتياطياً يتيح لك الحصول ولو على موافقة جزئية على ما تسعى إليه. على سبيل المثال، إذا كنت قد فشلت في الحصول على اثنين من الموظفين، فتفاوض على واحد، أو حتى على موظف مؤقت يعمل بشكل متفرغ أو غير متفرغ. إن الهدف هنا هو أن تأخذ ولو خطوة على الطريق نحو هدفك الأقصى. وإذا استطعت أن تأخذ هذه الخطوة، فسيصبح من الأسهل أن تحصل على بقية طلباتك في جولة الموازنات القادمة.

الفصل ١٤

كيف تمنع توقف المفاوضات

إن المفاوضات كثيراً ما تتعثر لسبب أو لآخر فقط عندما تعتقد أنك قد اقتربت من التوصل إلى اتفاق. وليس هناك غموض في هذا في الحقيقة، حيث إن الطرفين كلما اقتربا من التوصل إلى اتفاق، قل مقدار التفاوت بين موقفيهما. ونتيجة لذلك، تأخذ مقاومة كلا الطرفين في الازدياد. وعند الوصول إلى هذه المرحلة الحاسمة، يعد من المهم أن تبحث عن طرق لحماية المفاوضات من التوقف، ربما دون أمل في استئنافها لاحقاً.

هناك عديد من الأساليب المختلفة التي يمكنك استخدامها لدفع المحادثات قُدُماً عندما تبدأ في التعثر. وقد يتطلب الأمر أحياناً قدراً من الابتكار للتوصل إلى مدخل مختلف لاجتياز الطريق المسدود. وقد تضطر في أحيان أخرى لاتخاذ موقف صلب في حالة قيام خصمك ببعض المناورات في اللحظة الأخيرة في محاولة للحصول على مزيد من التنازلات منك. وسنناقش الآن تشكيلة من التكتيكات التي يمكنك استخدامها للتغلب على بعض العقبات الأكثر شيوعاً والتي تهدد كثيراً بإخراج عملية التفاوض عن مسارها السليم.

١٤ـ١ إيجاد الخيارات في حالة نفادها

ربما تدخل في مفاوضات حيث تتعمد أنت وخصمك التباطؤ لسد أية مساحة تسمح بالمناورة. وكثيراً ما تكون هذه هي النقطة التي تضيع فيها الاتفاقات الناجحة أدراج الرياح. ولكن عندما تظهر مثل هذه العقبة، سيكون من المفيد، بل ومن المهم أن تتراجع قليلاً لتستكشف خيارات أخرى من شأنها أن تؤدي إلى حل و/أو تجاوز المشكلة سبب العقبة.

من الأفضل دائماً أن يكون كلا الطرفين قادرين على العمل معاً للتوصل إلى حل. ولكن حتى إذا كان خصمك يرفض التفكير في مثل هذا المدخل المشترك، يعد من مصلحتك أن تعتمد على قدرتك الابتكارية. وفي بعض الحالات، قد يطرأ حل بسيط نسبياً على ذهنك بسرعة. ولكن في حالات أخرى، قد تتوقف المفاوضات بالفعل عند الوصول للعقبة، ثم تستأنف فقط في حالة التوصل إلى بديل مرض.

كثيرا ما تكون أكبر مشكلة في استكشاف البدائل هي حقيقة أن الطرفين كانا يمضيان قدما على مسار واحد دون توقع الوصول إلى أية عقبة. ونتيجة لذلك، فإن كليهما لم يكن قد فكر في كيفية حل أي خلاف قد يظهر. ويعد هذا أمرا طبيعيا تماما، حيث إنك مهما كنت تخطط بدقة قبل بدء المفاوضات، فمن المستحيل أن تتوقع كل المشكلات المحتملة التي قد تظهر.

وكثيرا ما يكون التعليق الأخير للمفاوضات ناتجا عن خلاف في الرأي حول السعر يبدو غير قابل للتسوية. وعندما يحدث هذا، عليك أن تبحث عن عوامل تعويضية قد تجعل من السعر الذي لم يكن ليقبل بدونها سعرا مقبولا. على سبيل المثال:

- مد مواعيد التسليم.
- تقليل مواصفات وشروط المنتج و/أو التعبئة والتغليف.
- زيادة أو خفض كمية العناصر المشتراة.
- إضافة شرط اختياري خاص بالكميات الإضافية.
- إضافة حوافز للأداء والتكلفة و/أو التسليم.
- وضع شروط أفضل للسداد.

في بعض الأحيان قد يشتمل حل العقبة على إعادة جوهرية للهيكلة من حيث موضوع التفاوض. وفي الحقيقة، فإن ما يتفق عليه نهائيا قد لا تكون له أية علاقة بما كان يتم التفاوض عليه أصلا. فعلى سبيل المثال، قد يقرر الطرفان اللذان فشلا في الاتفاق على شراء مبنى إداري في القاهرة أنهما يمكن أن ينجحا في الاتفاق على شراء أرض في الرياض.

وفي بعض الأحيان، قد لا يكون الحافز المضاف الذي يؤدي إلى الاتفاق يمثل قيمة بالنسبة لك، ولكنه يشكل إغراءً لخصمك لسبب أو لآخر. ولهذا يعد من المفيد أن تستمع بدقة حتى تضع يدك على المفاتيح التي تشكل أهمية للطرف الآخر أثناء المفاوضات. فقد يذكر الآن شيء يبدو بلا مغزى، ثم يتضح نفعه فيما بعد حين تظهر العقبة.

على سبيل المثال، أثناء التفاوض على بيع أحد منافذ التجزئة، يرجع المالك الحالي بذكرياته، فيذكر كيف كان يدير المنفذ. وعندما تصل المفاوضات إلى طريق مسدود، يعرض المشتري المرتقب أن يعين هذا المالك مديراً للمنفذ بعدما تذكر ما قاله المالك. ثم يتضح أن هذا العرض هو العنصر الضروري الذي نجح في إقناع مالك المنفذ بالموافقة. وفي جوهر الأمر، فعندما تصطدم بعقبة، قد يكون الحل في يدك فقط إذا تمكنت من التوصل إلى شكل مبتكر من أشكال التسوية.

٢ـ١٤ تقديم التنازلات في اللحظة الأخيرة للتوصل إلى اتفاق

إن المفاوضات قد تصل أحياناً إلى نقطة تقترب فيها المواقف كثيراً بعضها من بعض، ولكن خصمك مازال يرفض الاتفاق. وكثيراً ما يتخذ الطرف الآخر هذا الموقف ليرى إن كنت ستقدم أي تنازلات نهائية أم لا. وربما تتذكر أننا قد وضحنا في القسم ١١-٢ أنك يجب أن تحتفظ دائماً بمساحة تتيح لك تقديم تنازل أخير، حتى وإن كانت المفاوضات تجري على أساس إجمالي. والغرض من هذا هو تثبيت الاتفاق في اللحظة الأخيرة.

ولكنك لا يجب أن تلقي بهذا التنازل ببساطة على مائدة المفاوضات. فمن مصلحتك أن تجعل الطرف الآخر يظن أنه قد اعتصرك حتى آخر قطرة، وأنه لم تعد لديك أي تنازلات أخرى يمكنك تقديمها. وبهذا سيبدو التنازل الذي تقدمه كمحاولة أخيرة للتوصل إلى اتفاق. ونتيجة لذلك، فعندما تقدم هذا التنازل، ينبغي أن تؤكد على كونه هو الأخير، ولا تنازل بعده.

وفي حقيقة الأمر، فلكي توجد إحساساً بالنهائية، قد لا يكون من مصلحتك أن تقدم هذا التنازل الأخير إلا بعد توقف المفاوضات بسبب الفشل في التوصل إلى اتفاق. ولهذا الأمر ميزة مضافة تتمثل في احتمال أن يتصل بك الطرف الآخر أثناء فترة التوقف ليبلغك بأنه قد قبل عرضك الأخير، الأمر الذي يجعل تنازلك بلا داعٍ. ولكنك ليس من مصلحتك أن تنتظر لوقت طويل قبل الاتصال بالطرف الآخر، حيث إنه قد يكيف نفسه على أن الصفقة قد ضاعت بالفعل، ويبدأ البحث عن بدائل أخرى. إذاً، فسواء اخترت أن تترك المحادثات معلقة مؤقتاً أم لا، فإن هذا تقييم عليك القيام به بناءً على تحليلك للمخاطرات التي يشتمل عليها.

على أي حال، فعندما تقدم تنازلاً في اللحظة الأخيرة، ينبغي أن تشعر الطرف الآخر بذاته. فلا أحد يحب الفشل. ولهذا فإذا كان التوصل إلى الاتفاق ممكناً، فإن معظم الأفراد سيقبلون هذه الإمكانية، بدلاً من الانصراف دون الحصول على مقابل لجهودهم. ولنلقِ نظرة الآن على كيفية تقديم هذا العرض.

الخلفية

مسعود المسعود -وهو مشترٍ لصلحة شركة كبرى لمنافذ تحسين المنازل- ومنصور المنصور -وهو بائع يعمل لصلحة شركة لتجارة مواد البناء بالجملة- يتفاوضان على طلب شراء لمواد البناء. وبعد فترة من التفاوض، وصلت الفجوة بينهما إلى ثلاثة آلاف دولار، حيث كان مسعود يعرض ٩٨٥٠٠ دولار، بينما كان منصور يصر على ١٠١٥٠٠ دولار. وكان المبلغ الذي يصر عليه منصور يقل عن الحد الأقصى الذي كان مسعود مستعداً له، وهو ١٠٥٠٠٠ دولار، بينما كان منصور مستعداً لقبول ١٠٠٠٠٠ دولار فقط. وبطبيعة الحال، فقد كان كلا الطرفين يعلمان أنه لم تعد لدى أحدهما أية مساحة للتنازل، وكان كلا المفاوضين قد هيئا نفسيهما على أنهما قد قدما أفضل عروضهما على الإطلاق.

التنازل في اللحظة الأخيرة

مسعود: "حسناً يا منصور، أعتقد أن الأمر قد انتهى. ما أسوأ أن ننصرف دون التوصل إلى اتفاق".

منصور: "مسعود، لقد قدمت لك أفضل عرض ممكن، ولن تجد عرضاً أفضل في أي مكان".

مسعود: "أعتقد أننا يمكن أن نجد عرضاً أفضل، فالسوق هنا تتسم بالتنافس الشديد. وبصراحة، فأنا لا أستطيع أن أستوعب كيف يمكنك أن تضيع من يدك عملية بهذا الحجم. إنني لا أعرف كيف سأشرح هذا لرئيسي" (إن مسعوداً يتلاعب بمشاعر منصور).

منصور: "هذه طبيعة العمل، فأنت تفوز مرة، وتخسر مرة" (إنه يرغب في الصفقة، ولكنه يحاول التظاهر باللامبالاة).

مسعود: "سأقول لك شيئاً يا منصور. إنني لا أستطيع القيام بهذا وحدي، ولكنني مستعد للاتصال بأسعد (مالك المنفذ) حتى أرى إن كان من

يمكن أن نصل إلى ١٠٠٠٠٠ دولار. ولكن لا شيء يضمن أنه سيوافق، كما أنني في حاجة إلى موافقتك على هذه الصفقة قبل أن أتصل به".

منصور: "لقد كان بودي يا مسعود، ولكنني قلت لك إن أقصى ما يمكن أن أقدمه هو مبلغ ١٠١٥٠٠".

مسعود: "إننا نتكلم عن شيء في غاية التفاهة. إنك لا تريد بالطبع أن تضيع صفقة بمائة ألف دولار من أجل ١٥٠٠ دولار فقط، أليس كذلك؟ وماذا أيضاً عن التعاملات المستقبلية؟ إنك تعلم أننا ننمو بسرعة".

منصور: يقول مكشراً: "حسناً هيا أجر المكالمة، ولكنني أقول لك الآن إذا لم تتمكن من الحصول على موافقة أسعد، فقد قضي الأمر".

مسعود: يترك الغرفة ويتصل بزوجته ليحدد موعد العشاء، ثم يرجع ويقول: "لحسن الحظ يا منصور، لقد تحدثت مع أسعد، وأقنعته بقبول الصفقة في مقابل ١٠٠٠٠٠ دولار".

وبطبيعة الحال، فإنك لن تعرف أبداً كيف ستسير هذه السيناريوهات. وأما الزاوية المهمة، فهي أن تجعل تنازلك في اللحظة الأخيرة يبدو كما لو كان هو الملاذ الأخير لإنقاذ الاتفاق. وإذا فعلت هذا، فإن الاحتمالات تشير إلى إمكانية التوصل إلى اتفاق، إلا إذا كان الطرف الآخر يجد بالفعل أن عرضك غير مقبول.

١٤ـ٣ تغيير الموضوع للتوصل إلى اتفاق نهائي

هناك عدة عوامل يمكن أن تؤدي إلى إيقاف المفاوضات، وكلها يمكن التحكم فيها إذا اتخذت الخطوات المطلوبة لمواجهتها. أما كيفية القيام بهذا الأمر، فتحددها في الأساس نوعية عنق الزجاجة الذي تواجهه.

في بعض الأحيان تتعثر المفاوضات عندما يعجز الطرفان عن الاتفاق على كيفية تسوية موضوع معين. وعندما يحدث هذا، يعد من المفيد أن تغير الموضوع كلية وتتحدث عن جانب آخر من جوانب الاتفاق بدلاً من الدخول في جدل لا داعي له حول الموضوع الإشكالي. وكثيراً ما تصبح تسوية الخلاف حول العنصر الإشكالي أسهل بعد ذلك، تماماً كما تحل المشكلات الأخرى الواحدة بعد الأخرى.

وفي بعض الأحيان، تتمثل المشكلة الحقيقية في كون عضو أو أكثر من أفراد فريق التفاوض الآخر يعارض أي موقف تأخذه على ما يبدو. وعندما تواجه مثل هذه الورطة، ينبغي أن تأخذ قائد الفريق الآخر جانباً، وتتفق معه على المسائل الحرجة في اجتماعات شخصية. وفي بعض الأحيان، ينشأ هذا الموقف فقط من اشتراك عدد كبير من الأفراد في الطرفين. ومن الحلول المتاحة أيضاً -إذا كانت الظروف مواتية- أن تقسم الاجتماع إلى مجموعات أصغر للتوصل إلى الحقائق. وبطبيعة الحال، يمكنك أن تقلل عدد الحضور في الجلسات المستقبلية إذا كان هذا الحل عملياً من الجانب السياسي.

ربما تواجه ذات مرة موقفاً يبدو فيه أن المفاوض الآخر يماطل دون سبب واضح. وبمجرد أن يتضح أن هذا هو الوضع، اطرح سؤالاً بدبلوماسية عن سبب التوقف. وفي حقيقة الأمر، فإن المشكلة قد تتمثل فقط في بعض التردد ونقص الحسم من جانب الطرف الآخر.

وربما تنشأ العقبة من معارضة المفاوض الآخر لنقل شروط الاتفاق إلى مستويات السلطة الأعلى للحصول على موافقتهم. فربما يكون رئيس هذا المفاوض مولعاً بالتخمين، أو ربما يكون على علم بأن بعض الشروط تلقى اعتراضاً من واحد أو أكثر من أفراد فريق الإدارة العليا. على أي حال، فإذا لم تكن قادراً على تحديد السبب، فأشرك رؤساء المفاوض في الأمر. وأيما كان السبب، فعندما تبدأ المفاوضات في التعثر، يجب أن تحاول إيجاد طريقة لتحويل بؤرة التركيز إلى مجالات أخرى أكثر إثماراً، وقد تدفع المناقشات قُدُماً نحو التوصل إلى حل مرض.

٤ـ١٤ التغلب على عقبة سحب العرض في اللحظة الأخيرة

في بعض الأحيان قد يقع حدث غير سار عندما تصل إلى ما تظن أنه نهاية مرضية لجلسة التفاوض. إذ ربما يدفعك سوء الحظ إلى مواجهة سحب غير متوقع للعرض من جانب الطرف الآخر. ويمكن أن يأخذ هذا الأمر عدة أشكال، ولكنه يحدث في غالب الأمر عندما تكون هناك ضرورة لأن توافق السلطة العليا على الاتفاق. وهنا يرجع المشتري ليقول شيئاً مثل: "إنني آسف، ولكنني مضطر لسحب عرضي الذي قيمته ٥٠٠٠٠٠ دولار. فأنا لم أستطع الحصول على موافقة الجهات العليا".

وعندما يحدث هذا، سيكون من السهل أن تشعر بالضيق، وتجيب قائلاً: "إما هذا أو لا شيء". ولكن هذا ليس عملياً أو منطقياً دائماً. فمن المنظور العملي، قد لا تكون لديك بدائل مرضية في حالة فشل المفاوضات. ولهذا فإن موقف "إما القبول وإما الرفض" يمكن أن يكون محفوفاً بالمخاطر. كما أن وجود شكل من أشكال المراجعة و/أو التصديق يعد القاعدة لا الحالة الشاذة في غالبية الاتفاقات المهمة، حتى وإن لم يتم التصريح بهذا من البداية. وحتى إذا كان المفاوض يتمتع بسلطة تتيح له أن يتعهد بالتزام، فإن هذه السلطة كثيراً ما تعوقها الحاجة إلى أحد أشكال المراجعة القانونية أو الإدارية.

وبطبيعة الحال، فإنك يجب أن تحدد سلطة المفاوض الآخر قبل بدء المفاوضات. وقد تمت تغطية هذه النقطة في القسم ٣-٥، بينما تمت في القسم ٣-٦ مناقشة كيفية تحديد صانعي القرار من وراء الستار. من المهم إذاً أن تراجع هذين القسمين بالإضافة إلى القسم ٩-١ حول تقييم نفوذ المفاوض الآخر. ومع ذلك، فإن سلطة المفاوض الآخر ليست محدودة دائماً. وحتى إذا كانت سلطته محدودة، فإنها لا تعوقك عن أن تقول حجة مثل: "لقد اتفقنا على عدة شروط تختلف عن نظامنا المحاسبي، ولذا فإني مضطر لمراجعة هذا الأمر مع إدارتي العليا".

على أي حال، لا يجب أن يعكس رد فعلك الغضب من الموقف، بل يجب أن يستند إلى حقيقة الوضع الحالي بالنسبة لأهدافك من التفاوض. فعلى سبيل المثال، إذا كنت قد اتخذت قبل التفاوض موقفاً يرتكز على سعر مفضل للبيع هو ٦٠٠٠٠٠ دولار، والحد الأدنى الذي يمكنك قبوله هو ٤٠٠٠٠٠ دولار، فإن سحب الخصم لعرض قيمته ٥٠٠٠٠٠ دولار مازال يتيح لك الفرصة للمناورة.

وبطبيعة الحال، فإن رفض أي عرض لابد من تحديه بالإصرار على أن يصرح الطرف المعترض مباشرة بأسباب رفضه للعرض. فإذا رفض المفاوض الآخر أن يصرح بالأسباب، فارفض أن تستمر في التفاوض. وتجبر هذه الخطوة المفاوض الآخر على أن يدخل الطرف المعترض في الصورة، أو يوقف المفاوضات، أو يتراجع ويقبل عرضك. وتعد هذه قاعدة عامة بالطبع ستحميك من الوقوع فريسة للحيلة القديمة التي تتمثل في الحصول على مزيد من التنازلات بالتأكيد على كون السلطة العليا لن تقبل هذا الاتفاق. وفي الحقيقة، فإذا كان العرض المرفوض هو أقصى ما يمكن أن تقدمه، فستضطر غالباً إلى اتباع هذا المدخل.

وعلى أي حال، فقد تكون هناك ظروف لا تبرر دفع المسألة إلى حد إيقاف المفاوضات. فعلى سبيل المثال، ربما يكون المسئولون المعترضون على مستوى إداري مرتفع، حتى إنه لا يتوقع ظهورهم أبداً في جلسة تفاوضية على مستوى الموظفين. وكذلك فربما لم تكن تتوقع أن يجتاز عرضك فحص المستويات الأعلى، ولذا لم تكن تريد أن تدفع المسائل بقوة حيث إنه مازالت لديك مساحة للمناورة.

على أي حال، فسواء كنت ستدفع المسألة إلى حد التهديد بالانسحاب، أو كنت ستسجل رفضك بلطف، ينبغي أن تصر على أن يقوم المفاوض الآخر بالخطوة التالية. وسوف تتمثل هذه الخطوة عموماً في عرض مضاد يمكن أن تستمر المفاوضات انطلاقاً منه. ولكن ينبغي أن توضح أن أي اتفاق يتم التوصل إليه في النهاية سيكون عرضة لموافقة سلطاتك العليا، وذلك بعدما يكون خصمك قد حصل بالفعل على موافقة رؤسائه. ويمنحك هذا الأمر ميزة لا يمكن الاعتراض عليها منطقياً حيث إنك تعامل الطرف الآخر بالمثل فحسب.

٥ـ١٤ كيف تتجنب المطالب غير القابلة للتفاوض

إن أي شيء تعده غير قابل للتفاوض ينبغي أن تحدده عند الإعداد لموقفك التفاوضي، وقد ناقشنا هذا بالتفصيل في القسم ١-١٠. وكما ذكرنا هناك، فإن القاعدة العامة هي ألا تخبر خصمك بأن هناك أمراً غير قابل للتفاوض. والسبب في هذا بسيط. فأولاً، يشجع هذا التصريح الطرف الآخر على إعداد قائمته الخاصة بالعناصر غير القابلة للتفاوض. ولهذا، وكما ذكرنا في القسم ١-١٠، يجب عليك أن تحاول تجنب كل المحاولات التي ترمي إلى استهداف هذه المسائل بأي من أشكال الأعذار.

وعلى الجانب الآخر، فإن التطورات التي تحدث أثناء المفاوضات قد تجعل مما كان يعتقد أنه غير قابل للتفاوض في السابق ورقة تفاوضية ممكنة. ونتيجة لذلك، فليس هناك غرض تخدمه بإصرارك على عدم قابلية بعض العناصر للتفاوض. ولذا ينبغي ألا تصرح أثناء المفاوضات بأن هناك شيئاً لا يمكن التفاوض عليه.

ولكن عندما تقترب المفاوضات من نهايتها، قد يصبح من الواضح لخصمك أن هناك عنصراً أو أكثر ترفض تقديم أي تنازلات فيها. وبافتراض أن الطرف الآخر سيجعل من هذا الأمر قضية - وبافتراض أنه يعرف ما يفعله جيداً- فإن عليك أن تتخذ الإجراءات المناسبة للدفاع عن موقفك. وإذا حدث هذا، فربما تود أن تجرب واحداً من الأساليب التالية:

١. اعرض مقايضة عناصرك غير القابلة للتفاوض بالمسائل التي يرفض الطرف الآخر التنازل فيها. وحتى إذا لم تكن قد أخبرت مباشرة بأن الطرف الآخر لديه بعض الشروط غير القابلة للتفاوض، فلابد أن المناقشات قد وضحت العناصر التي يرفض خصمك التنازل فيها.

مثال: "مسعود، بدلا من المساومة في كلا العنصرين، لم لا نتفق على شروط السداد التي أعرضها ومواعيد التسليم التي تطلبها؟ بهذه الطريقة سيحصل كل منا على شرط يريده".

٢. برر نقاطك غير القابلة للتفاوض بالتأكيد على كونك قدمت تنازلات بالفعل تشكل تعويضا أكثر من جيد مقابل العناصر التي ترفض التنازل فيها.

مثال: "مسعود، لقد تنازلت ثلاث مرات، وها أنت ذا تقول لي الآن إن طلباتي غير مقبولة. ما لم تكن ترغب في فتح النقاش من جديد في هذه النقاط الثلاثة، فعليك أن تقبل شروطي. وحتى إذا قبلت هذه الشروط، فإنك مازلت مدينا لي. إن الأمر هنا ليس هو أن مسألة التعبئة غير قابلة للتفاوض، ولكنه يتعلق بعمليات المقايضة المنصفة".

٣. أكد على كون عناصرك غير القابلة للتفاوض قابلة للتفاوض في الحقيقة، مع جعل احتمالات المقايضة غير منطقية إلى حد لا يجعل الطرف الآخر يقبلها.

مثال: "إنني لم أقل أبداً إن شروط التحكم في الجودة التي أطلبها غير قابلة للتفاوض. إن هذا جنون! انظر، إنني سأخبرك بما سأقوم به. لقد عرضت ٤٩ دولاراً للوحدة بإجمالي ٥٠٠٠ وحدة. وهذا يساوي ٢٤٥٠٠٠ دولار. وإذا كنت تريد أن تطبق شروط التحكم في الجودة الخاصة بك، فلا مانع عندي. ولكنني لن أدفع عندئذ سوى ٣٥ دولاراً للوحدة، ولن أشترى سوى ٥٠٠ وحدة فقط. وهذا يساوي ١٧٥٠٠ دولار. إنني لن أشتري أكثر من هذا حتى أتأكد من كون جودة الوحدة تحقق متطلباتنا".

٦-١٤ ستة مداخل للتوصل إلى صانع القرار

في بعض الأحيان قد تجد نفسك تواجه مفاوضاً لا يتعاون في دفع المفاوضات قُدُماً. ويمكن أن تتراوح أسباب هذا ما بين المحاولة المتعمدة لإبطاء سير الأمور -وذلك عندما يعرف خصمك مثلاً أن لديك موعداً نهائياً مهماً- ومجرد سوء الحظ الذي جعلك تتعامل مع شخص غير حاسم. وأيما كان السبب، فإنك مضطر إلى اتخاذ موقف ما لدفع الأمور إلى الأمام. وإذا حدث هذا، فإن أحد التكتيكات التالية قد يكون مفيداً بالنسبة لك.

١. أبسط تصرف يمكنك القيام به هو أن تقترح ضمنياً إشراك مستوى إداري أعلى في المفاوضات مادامت الأمور لن تتقدم على ما يبدو. وبطبيعة الحال، فإنك يجب قبل ذلك أن تتأكد من إحاطة رؤسائك علماً بما جرى في المفاوضات. وسوف يحقق هذا التكتيك نتائج جيدة عندما تتعامل مع شخص غير حاسم، وبالتالي فسوف يسعد كثيراً عندما تزاح من على كتفيه مسئولية صنع القرار.

٢. إذا كنت تعتقد أن المفاوض الآخر قد لا يتقبل اقتراح إدخال رؤسائه في الصورة، فابحث عن سبب وجيه يبرر ذلك أثناء المفاوضات. على سبيل المثال، إذا كان المفاوض الآخر يصر على أن رئيسه سيرفض أحد الشروط التي تصر عليها، فكن مصراً عند هذه النقطة على أن يدخل رئيسه هذا في الدائرة.

٣. أحضر رئيسك شخصياً إلى اجتماعات التفاوض. وعندئذ قد يشعر المفاوض الآخر بأنه مضطر للاستعانة بفرد على نفس المستوى في المحادثات.

٤. اجعل رئيسك يتصل برؤساء المفاوض بشكل ودي، وذلك مثل: "لقد كنت أريد فقط أن أحيطك علماً بمجريات الأمور".

٥. انقل المسألة من أعلى المستويات في شركتك إلى أعلى المستويات في شركة الطرف الآخر. ويمكنك أن تحقق هذا الغرض بالتعبير عن الحاجة إلى السرعة، وذلك مثل: "إنني أتمنى بشدة أن ننتهي من هذا الأمر غداً على الأكثر". وبهذه الطريقة سينتقل الضغط على الفور خلال سلسلة السلطة في الطرف الآخر. ونتيجة لذلك، فإما أن يبدأ الخصم غير الحاسم في الماضي في اتخاذ بعض القرارات السريعة، وإما أن يظهر فرد في الصورة يمكنه بالفعل اتخاذ هذه القرارات.

٦. حاول أن تسيطر بنفسك على قرار المفاوض الآخر. ولكن هذا يمكن أن يولد توتراً، ولذا يجب أن تحاول القيام به بأسلوب لا يبدو متعمداً. وأي عذر سيجعلك تتحدث إلى رئيسه سيفي بالغرض.

١٤ـ٧ تكتيكات للسيطرة على تدخلات "الخبراء"

لقد وضحنا في القسم ٩-١٠ كيف يمكن أن تستخدم خبراءك بفعالية في تقوية موقفك التفاوضي، بينما غطى القسم ١٣-٨ الأساليب التي تتيح لك الاستعانة بالخبراء الخارجيين. ولكن من أكبر العقبات التي يمكن أن تصادفها أثناء المفاوضات أن يستعين الطرف الآخر بالخبراء. فعندما يحشد الخبراء ضدك، فإنهم لن يقووا موقف الخصم فحسب، ولكنهم قد يطيلون المفاوضات أيضاً نظراً للحاجة إلى تفنيد حججهم.

إن أفضل طريقة للسيطرة على تدخلات الخبراء هي إبقاؤهم خارج غرفة الاجتماعات من البداية. ومن الأساليب التي تحقق لك هذا الغرض أن تتوصل إلى اتفاق يحد من الاستعانة بالخبراء في بداية المفاوضات. وبطبيعة الحال، فإن الطرف الآخر قد لا يوافق على هذا. وحتى إذا وافق، فسيشكل هذا الأسلوب إعاقة لقدرتك على الاستعانة بالخبرة الخارجية. ولهذا لا يجب أن تتقدم بمثل هذا العرض إذا كنت تتوقع بأي شكل احتمالي الحاجة إلى الاستعانة بخبراء لمصلحتك.

وبافتراض عدم وجود اتفاق مسبق، فإن أفضل نقطة تالية للهجوم هي أن تعترض بشدة عندما تعرف أن الطرف الآخر على وشك الاستعانة بخبير. سُق اعتراضك هذا بحيث توضح أنك لا تستعين بخبراء، ولذا فمن العدل ألا يستعين الطرف الآخر بخبراء هو الآخر. إن مدى نجاح هذا المدخل يتوقف على تقييم الطرف الآخر لما إذا كانت شهادة الخبير أهم من الجوانب السلبية التي ستؤدي إلى غضبك أم لا.

وفيما يلي بعض الأساليب الأخرى للتحكم في تدخلات الخبراء و/أو لتقليل الضرر الذي قد يلحق بك:

- تجنب الاستعانة بالخبراء، مما يعد دعوة للطرف الآخر للقيام بالمثل.
- هاجم مصداقية خبراء الطرف الآخر.
- هاجم علاقة الخبير بموضوع التفاوض.
- واجه خبير الطرف الآخر بخبير من عندك فوراً.
- استمع إلى الخبراء، ثم تجاهل كل ما قيل عند استئناف النقاش.
- استخدم أسلوب الإجابة بـ "نعم"، ولكن..." في تفنيد آراء الخبير. سوف تسير الأمور على نحو: "نعم، ولكن هذا ليس هو ما نتحدث عنه هنا"، أو "نعم، ولكن الدراسات الأخرى تثبت أن هذا غير حاسم".

وبطبيعة الحال، فقبل بدء المفاوضات عليك أن تحاول توقع المجالات التي قد يفكر فيها الطرف الآخر في الاستعانة بالخبراء لتدعيم موقفه. وإذا تأكدت من إمكانية حدوث هذا الأمر، فعليك أن تجري الترتيبات اللازمة للاستعانة بالخبراء من جانبك.

تحذير: في بعض المواقف التفاوضية المحدودة، تستخدم الأطراف الثالثة في التأثير على عملية التفاوض بأساليب خارجية. ومن أكثر هذه الاستخدامات شيوعاً وضع أحد أشكال الضغط الإعلامي على أحد أطراف التفاوض. على سبيل المثال، تتم الاستعانة بوسائل الإعلام في ادعاء أن الشركة "أ" غير مستعدة للتفاوض على تسوية الإضراب، أو للتوصل إلى اتفاق لتسوية بعض دعاوى الإهمال المزعومة التي رفعها الضحايا المزعومون. إذا واجهت أبداً أية محاولة لإجراء المفاوضات تحت الأضواء الكاشفة، فإياك أن تجيب بادعاءاتك أنت. ففي معظم الحالات، لن يؤدي هذا إلا لمزيد من الدعاية. إن أفضل مدخل هنا هو أن تبقي المفاوضات على المائدة، وبعيداً عن عدسات الإعلام.

٨-١٤ تحديد المواعيد النهائية لدفع الاتفاق إلى الأمام

من الطرق الواضحة لدفع الأمور قُدُماً عندما تبدأ المفاوضات في التعثر أن تفرض موعداً نهائياً لإتمام الاتفاق. وبطبيعة الحال، فإذا كنت تخادع، وتحدى خصمك خديعتك، فإنك ستضطر إما لإيقاف المفاوضات، وإما لاستئناف التفاوض حتى بعد الموعد النهائي، الأمر الذي يفيد أن الموعد النهائي هو مجرد خدعة. ولهذا السبب، فكثيراً ما يوجد قدر من المعارضة لاستخدام هذا التكتيك.

وبطبيعة الحال، فإذا فات الموعد النهائي، ولم تنفذ تهديدك بإيقاف المفاوضات، فإن مصداقيتك ستضعف. ولهذا فإذا ألقيت بمثل هذا التحدي، يعد من المفضل عموماً أن تنفذ تهديدك، على افتراض أن هذا هو أفضل مسار للتصرف في هذا الوقت. أما إذا واصلت التفاوض لسبب أو لآخر، فإن هذا لا يعني أنك لا تستطيع أن تنفذ تهديدك في وقت ما في المستقبل.

وفي حقيقة الأمر، فإذا كنت قد تورطت في سلسلة من تهديدات المواعيد النهائية، التي مرت كلها بلا تنفيذ، فعندما تنفذ أحد التهديدات في النهاية، فسيكون له تأثير كبير على الأرجح. على سبيل المثال، عندما يصدر تهديد بموعد نهائي، سيصدر الطرف الآخر في كثير من الأحيان شكلا من أشكال الوعود حتى يمنعك من تنفيذ تهديدك. وبمجرد أن يفوت الموعد النهائي، سيتنصل الطرف الآخر من وعده على الفور. إن مثل هذه المناورة يمكن أن تحدث عدة مرات قبل أن تجد نفسك مضطرا إلى اتخاذ موقف عنيف.

عندما تجد نفسك في وضع يدفعك إلى تنفيذ شكل من أشكال التهديد بالمواعيد النهائية، حاول أن تنفذ تهديدك بشكل يجعل الباب مفتوحا حتى يتصل بك الطرف الآخر. قل مثلا: "اتصل بي في تمام التاسعة مساء إذا كنت تريد أن نلتقي غدا". ويعد هذا التصريح لطيفا نسبيا إذا قارنته بذاك الذي يقول: "لا سبيل للاتفاق إذا لم نتوصل إليه اليوم". كما أن التصريح الأول يتيح لك أيضا فرصة الاتصال بالطرف الآخر دون أن تفقد ماء الوجه، وذلك في حالة أنه لم يتصل بك.

٩ـ١٤ لماذا تتوقف المواعيد النهائية على خياراتك البديلة

إن التفكير في فرض موعد نهائي عندما يحاول خصمك أن يسحب قدميه يعد شيئا، وأما تنفيذ التهديد فعليا، فيعد شيئا آخر. فالخوف الحتمي يتمثل بالطبع في ألا يهتم خصمك بالأمر، وبالتالي فإن الاتفاق سيذهب مع الريح إذا اضطررت إلى الانصراف. وبالرغم من وجود هذا الاحتمال دائما، فإنه غير مرجح حدوثه بخلاف ما قد يظن المرء.

فأولا، إذا كان الطرف الآخر يريد فعلا أن يتوصل إلى اتفاق، فإنه سيعمل على بلوغ تلك الغاية. ونتيجة لذلك، فإذا كان الطرف الآخر يمارس إلقاء العقبات فحسب، أو كان يتسم بنقص الحسم، أو حتى كان يسحب قدميه، فإن الإنذار بالموعد النهائي قد يكون هو ما يجعله يثوب إلى رشده. وعلاوة على ذلك، فهناك شيء من المد والجزر في العديد من المفاوضات، حيث يقوم أحد الطرفين بالتوقف، أو بما يؤدي إلى إيقاف المحادثات فترة مؤقتة. ولهذا فليس هناك ما يمكن أن يحول دون محاولة استئناف المحادثات بعد فشلها. وإذا كان كلا الطرفين يرغبان في الاتفاق، فإن احتمالات مواصلة المسيرة تعد مرتفعة.

ومع ذلك، فإن وجود البدائل المرضية هو الاعتبار فائق الأهمية لاختبارك إصدار تهديد بموعد نهائي. فعندما تكون هناك بدائل جيدة نسبياً للاتفاق الذي تتفاوض عليه، قلت المخاطرة التي تتحملها عندما تهدد بالانصراف. وبطبيعة الحال، فإذا كان الموقف الحقيقي هو أن تهديدك ليس مجرد حيلة للإسراع بالتوصل إلى اتفاق، ولكنه في الحقيقة ضرورة تفرضها ظروف العمل، فعليك أن تكون مستعداً للتحول إلى خيار بديل حتى قبل الجلوس إلى مائدة المفاوضات، وإلا فإن الطرف الآخر قد يطيل المفاوضات فقط بغية الحصول على تنازلات في اللحظة الأخيرة من خصم يائس، وبخاصة إذا كان خصمك يعرف أنك تواجه بالفعل موعداً نهائياً.

تلميح: في غالب الأمر لا يعد من الحكمة أن تترك خصمك التفاوضي يعرف أن لديك موعداً نهائياً ينبغي الوفاء به، الأمر الذي يستوجب انتهاء المفاوضات في تاريخ معين. فهذا الأمر سيعرضك إلى تطبيق الخصم لتكتيكات المماطلة. ولكن الطرف الآخر إذا كان يعرف، أو إذا كان لديه سبب يجعله يعتقد أن لديك موعداً نهائياً ينبغي الوفاء به، فإياك أن تتجاهل هذا الأمر. بل أحطه علماً بأن لديك ضغوطاً زمنية تستوجب انتهاء المفاوضات في تاريخ محدد، ولكن اذكر له تاريخاً سابقاً للموعد النهائي الفعلي. فعلى سبيل المثال، إذا كنت في حاجة إلى إتمام الاتفاق قبل الثالث من سبتمبر، فاذكر لخصمك أن الموعد النهائي هو العاشر من أغسطس.

إن هذا يمكن أن يكسبك ميزة تكتيكية حقيقية إذا حاول خصومك المماطلة لإضاعة الموعد النهائي. فعندما يمر الموعد النهائي دون أن تطرف عينك، تحسن الاتفاق الذي يمكنك الحصول عليه. وفي حقيقة الأمر، فعندما يحين الموعد النهائي المفترض، ربما يكون من مصلحتك أن تقدم عرضاً "إجبارياً". إن خصومك قد يرفضون في البداية بافتراض أنك تخادع فحسب. ولكن بمجرد أن يفوت الموعد النهائي، قد يغير خصومك رأيهم إذا ظنوا أنه لن يكون هناك أي اتفاق بالمرة. ويسري هذا الأمر على وجه الخصوص إذا تركت لهم عرضك، وأخبرتهم بأن يتصلوا بك.

١٤-١٠ توظيف "ألعاب السلطة" لممارسة الضغط على الخصم

ربما تصادف ظروفاً لا يتحقق فيها أي تقدم بالرغم من جهودك الكبيرة. وفي بعض الأحيان قد تنشأ هذه المشكلة فقط من وجود عقبة حقيقية، أو من الحاجة إلى اختتام المفاوضات، الأمر الذي نناقشه في الفصل التالي. وفي أحيان أخرى، قد لا تتمثل المشكلة الحقيقية في موضوع التفاوض بقدر ما تتمثل في شخصيات المفاوضين الخصوم. وإن عاجلاً أو آجلاً، فإنك ستتعامل مع أفراد إما أنهم لا يعرفون ما يفعلونه، وإما أنهم يفتقرون إلى الحسم بطبعهم، وذلك مادمت تمارس التفاوض. وعندما يحدث هذا، فقد يكون من مصلحتك أن تدخل أصحاب السلطة الأعلى في المناقشات.

إن توظيف شكل من أشكال ألعاب السلطة لممارسة الضغط على الخصم يعد أمراً معتاداً. وفي أكثر أشكاله شيوعاً، يتم الاتصال بالمستوى الأعلى للضغط على المفاوض الآخر حتى تمضي الأمور قُدُماً. وفي معاملات العمل التقليدية، يشتمل هذا الأمر على الاتصال بالمسئولين التنفيذيين في الشركة الأخرى. وفي حالات نادرة، يمكن ممارسة الضغط من خلال المسئولين الحكوميين و/أو وسائل الإعلام.

أيما كان المدخل، فإن مفتاح النجاح، يتمثل في ممارسة الضغط على الخصم دون أن تلحق الضرر بنفسك. فعلى سبيل المثال، لن يكون تجاوز المفاوض الآخر والضغط عليه فعالاً إذا أدرك الطرف الآخر أن الأمر ليس سوى حيلة تفاوضية تهدف إلى التوصل لاتفاق سريع وغير مدروس. ولهذا فعندما تحاول القيام بهذه المناورة، يعد من المهم أن تقدم حجة وجيهة تبرر اتخاذك لمثل هذه الخطوة. وبطبيعة الحال، فإن الحجة لا يجب أن تكون حقيقية بالضرورة، فقط مادامت تبدو وجيهة.

الفصل ١٥
أساليب لاختتام المفاوضات

عندما تقترب المفاوضات من مرحلة التوصل إلى اتفاق نهائي، ستكون هناك عدة عناصر تساعدك في اختتام المفاوضات. فعليك من جهة أن تكون واقعياً وتعرف متى تنصرف على سبيل الضغط من أجل الحصول على شروط أفضل. وعلى الجانب الآخر، يعد من الذكاء أن تبحث عن طرق يمكنك أن تدعم بها أهدافك في المستقبل. ويمكن أن يتحقق هذا أحياناً بدفع الطرف الآخر إلى الموافقة على الشروط التي ستساعدك في تحقيق هذا الهدف.

يعد التوقيت عاملاً آخر يتسم بأهمية بالغة بالنسبة لاختتام المفاوضات. وقد يدع أنه ليس هناك ما يمكن أن يسمى بالوقت السليم لتقديم عرض ختامي، ولكن بعض الأوقات تعد أفضل في هذا الصدد. ومع الأسف، فإن التوصل إلى اتفاق ختامي قد يعني في بعض الحالات أن تشحذ قدرتك على التكيف مع السياسات والأشرطة الحمراء. والأهم من كل شيء هو أن الوصول إلى نهاية الطريق قد يعني أن عليك أن تؤكد على ذاتك بعدة طرق. ولذا يستكشف هذا الفصل تشكيلة من التكتيكات التي يمكن أن تساعدك في الوصول بالمفاوضات إلى نهاية مرضية.

١٫١٥ اعرف متى تنصرف وأنت في المقدمة

ربما يسعدك الحظ بالاشتراك في مفاوضات تتمتع فيها بميزة واضحة على خصمك، الأمر الذي قد يرجع إلى مركز قوة حقيقي أو متصور، أو قد يرجع ببساطة إلى قلة مهارة المفاوض الخصم. أيما كان السبب، فمن الحكمة عموماً ألا تتجاوز الحد المعقول في استغلال هذه الميزة. فالإسراف في الضغط على الخصم قد (١) يستفزه إلى حد يدفعه للانصراف، أو (٢) يجبره على قبول اتفاق سيئ، أو (٣) يجعله يتركك وحدك في منتصف الطريق عندما يواجه صعوبة في أداء اتفاق لم يكن من الواجب قبوله في المقام الأول.

عندما يكون الأفراد في مركز القوة، سيتولد لديهم ميل لمحاولة اعتصار الخصم حتى آخر مليم. ويميل مثل هذا الموقف إلى التغاضي عن العواقب بعيدة المدى، الأمر الذي يسري على وجه الخصوص حين يكون الاتفاق يلزم الطرف الآخر بأداء واجباته بطول فترة زمنية مطولة.

أما أولئك الذين يقعون في مركز تفاوضي ضعيف بين الحين والآخر، فإنهم سيقبلون شروطا أقل من منطقية فقط بافتراض أن الصفقة السيئة أفضل من لا شيء. ويمكن أن يؤدي هذا إلى عيوب في الجودة، وإلى تأخر عن مواعيد التسليم، بل وإلى أي حدث غير سار آخر يمكن توقعه. إن المحصلة الختامية تتمثل في أن أقل سعر يمكنك الحصول عليه ليس بالضرورة هو أفضل سعر على المدى البعيد. ونتيجة لذلك، فمع أن تركيزك الأساسي ينبغي أن ينصب دائما على حماية مصالحك، فمن الضروري أن تدرك أن الإقلاع عن فرض شروط غير منطقية على خصمك يعد جزءا لا يتجزأ من عملية حماية مصالحك تلك.

٢٫١٥ التفاوض على شروط تمكنك فيما بعد من الحصول على ما لم تستطع بلوغه الآن

كثيرا ما تتعثر المفاوضات بسبب العقبات الناتجة عن الفشل في التوصل إلى اتفاق على عنصر يشكل أهمية بالغة لأحد الطرفين، ويعترض عليه الطرف الآخر بشدة. ومن بين الأساليب التي تتيح لك التغلب على مثل هذه العقبة أن تبحث عن طريقة ما حتى تزيد من تقبل الطرف الآخر لهذا العنصر غير المرغوب فيه. ولكن هذا المدخل أيضا كثيرا ما يحكم عليه بالفشل، وبخاصة إذا كان الشرط هادما للاتفاق كله من وجهة نظر الطرف المعترض.

وعندما يحدث هذا، يعد من المفيد أن تعيد ترتيب صفوفك، وتقيم أهدافك بدقة. فربما يتضح أن أهدافك بعيدة المدى يمكن أن تخدم أفضل بالبحث عن طرق تمكنك من تحقيق رغباتك فيما بعد بدلاً من إغراق السفينة الآن. ويمكن أن يتحقق هذا الغرض أحياناً بالتفاوض على شروط قد تحقق لك أهدافك في موعد مستقبلي ما. وهناك كثير من أشكال الشروط التي يمكنك التفاوض عليها لخدمة مصالحك بعيدة المدى حين تعجز عن التوصل إلى اتفاق حول أهدافك الحالية. ولنلق نظرة على عدة أمثلة تقليدية:

١. يريد "أ" كتابة عدة مواصفات للأداء في التعاقد، ولكن "ب" يرفض هذا بشدة. وفي محاولة من "أ" لاختتام الاتفاق، فإنه يقترح وضع شرط للحفز في العقد ينص على مكافئة "ب" في حالة تحقيقه لمواصفات الأداء التي يريدها "أ". واستخدام حوافز الأداء (كما ناقشنا في القسم ١١-٤) يمكن أن يكون بديلاً فعالاً للعجز عن التفاوض على وضع شروط أدائية صارمة في العقد.

٢. يريد "ج" سعراً للوحدة أعلى من السعر الذي يمكن أن يدفعه "د". وبدلاً من إلغاء العقد، يتفق "ج" و "د" على عامل لزيادة السعر سيؤدي إلى رفع السعر إذا تجاوزت مؤشرات التضخم المتفق عليها حدوداً معينة.

٣. "هـ" يعارض قبول الاتفاق بناءً على الكميات التي يريد "و" شراءها. وقد حل "هـ" و "و" المشكلة بوضع شرط اختياري في العقد.

٤. "س" يريد أن يشتري بنايتين من "ص"، الذي يرفض أن يبيع سوى بناية واحدة. ولذا فإنهما يتفقان على منح حق الشفعة لـ "س" إذا قرر "ص" أن يبيع البناية الأخرى في موعد لاحق.

لا حد لاحتمالات التفاوض على وضع شروط تمكنك من التغلب على أية عقبة. إنك قد لا تحصل على كل ما تريده دائماً، ولكن نصف الرغيف يعد أفضل من لا شيء، وبخاصة حين يكون البديل هو الفشل كلية في التوصل إلى اتفاق. وكثيراً ما لا تكون العقبة الرئيسية أكثر من مجرد الفشل في النظر لما وراء الاتفاق الحالي. ولذا فعندما تجد نفسك عاجزاً عن الحصول على الشروط التي تريدها، عليك أن تبحث عن طرق لتحقيق رغباتك بأسلوب آخر.

٣-١٥ لماذا تتجاوز المفاوضات حدودها أحياناً

بالرغم من استخدام كل مهاراتك التفاوضية، فقد يأتي عليك وقت تضطر فيه إلى تقديم أي تنازل ممكن، دون التوصل إلى اتفاق مع الطرف الآخر. وباختصار، فإنك ستكون قد قدمت عرضاً يعادل أقل موقف مقبول خططت له أثناء الاستعداد قبل التفاوض. وقد عدل هذا الموقف بالطبع أثناء جلسات التفاوض حتى تضع في اعتبارك أي عوامل غير متوقعة و/أو غير معروفة قد تبرر تغيير موقفك، ولكنك لم تكن تلتفت إليها. وقد كان كل هذا بلا جدوى، ولذا فمن الواضح أنك قد وصلت إلى نهاية الطريق من حيث ما يمكنك عرضه للتوصل إلى اتفاق.

ولكن بالرغم من تعارض هذا الموقف مع كل الحقائق والأرقام التي بذلت جهداً في إعدادها، فإنك لا تريد إضاعة الصفقة. هناك إذاً في داخلك شيء يقول: "حتى إذا لم أكن سأحصل على الحد الأدنى الذي أريده، فإن الحصول على أي صفقة والسلام أفضل من لا شيء".

هل تتخلى عن المنطق إذاً وتمنح الطرف الآخر ما يريده، أو على الأقل تقدم عرضاً آخر بخلاف ما خططت له؟ إن الإجابة هي "لا" بكل بساطة. ولكن تغيير الأهداف أمر بسيط عندما تدخل المشاعر في الصورة. فعلى المستوى الشخصي، يحيد الناس كل يوم عن أهدافهم سابقة التحديد في اللحظة الأخيرة حتى يحصلوا على شيء يريدونه. وربما تكون أنت -أو أحد أفراد أسرتك- قد خططت ذات مرة لشراء سيارة، وأقسمت على أنك لن تنفق مليماً أكثر من المبلغ الذي حددته. لكنك بعد وقت ليس بالطويل قد اشتريت سيارة أغلى من هذا المبلغ بقدر كبير.

وبطبيعة الحال، فإن اتفاقات العمل تعد مختلفة إلى حد ما -بل وتعد أكثر أهمية أيضاً- من الإعجاب بسيارة جديدة. ولكن هنا أيضاً يمكن أن تدخل المشاعر في العملية. ولذا فإن الصفقات يمكن أن تعقد بمبالغ تزيد عن قيمتها بكثير عند النظر إليها من منظور غير متحيز. فعلى سبيل المثال، يعد من الشائع أن تقرأ في منشورات الأعمال عن شركة تدفع قدراً من المال لشراء شركة أخرى يزيد على قيمة هذه الشركة من وجهة نظر المحللين الماليين. وعلى مستوى مختلف، فإن العديد من متخصصي تنمية العقارات قد أنفقوا قدراً من المال على الأراضي أو الأبنية يزيد على القدر الذي يرى الخبراء أنه مناسب.

إن هذه المخاطرات تعود بمردود أحياناً، ولكن هذا لا يحدث في أحيان أخرى. وعندما تعود المخاطرة بمردود، يتحول المشتري الأحمق إلى عبقري فجأة. هل هذا حظ أم حدس أم كلاهما؟ لاشك أن النقاد سيفسرون الأمر على أنه ضربة حظ، بينما سيدعوه المشتري المحظوظ فطنة. أما المهم، فهو أن الأفراد يمكن، بل إنهم يتفاوضون على اتفاقات تبدو سيئة على الورق، ثم يتضح أنها صفقات موفقة جداً.

هل يعني هذا أنك يجب دائماً أن تلقي بالحذر أدراج الرياح، وتتدرج في سعيك للحصول على الاتفاق الذي تريده؟ كلا بالطبع. ولكن هناك مناسبات قد تفكر فيها في تقديم عرض يبدو غير معقول على الورق. فعلى سبيل المثال، قد يكون الجذب الذي يشكله موقع ممتاز بالنسبة للشركة أكبر وأكثر تأثيراً من السعر المرتفع نسبياً الذي تطلبه في مقابل الأرض. وربما يكون من المفيد أن تدفع المزيد لشركة منافسة فقط من أجل التخلص من منافس مزعج.

ولذا فقد يأتي عليك عموماً وقت قد تعرض فيه قدراً أكبر مما قد يبدو مبرراً لإتمام الاتفاق. وليس من الحكمة بالقطع أن تتعود على هذا. ولكن إذا حتمت الظروف، فقد تمر هناك أوقات لا يمكن أن يخطئك فيها أحد لأنك عرضت المزيد على أي حال.

٤ـ١٥ كيف يمكن لحل مشكلة أن ينقذ الأمور

قد يحدث توقف في المفاوضات أحياناً دون أي سبب واضح. فربما تكون قد وضعت شروطاً جيدة، ولكنك تجد نفسك عاجزاً عن اختتام المفاوضات. وأحياناً ما تنشأ هذه الورطة من معارضة الطرف الآخر لاختتام الاتفاق لأسباب تبدو واضحة. وفي الحقيقة، فإن هذه الأسباب قد لا تكون لها أية علاقة بشروط الاتفاق المقترح.

عندما تواجه مثل هذا المأزق -وتكون الاحتمالات لا حصر لها- يعد من المستحيل أن تحل المشكلة قبل أن تعرف ما هي. ففي بعض الأحيان، قد يكون المفاوض الآخر مستعداً لمصارحتك. الأمر الذي يسري على وجه الخصوص إذا كنت قد أقمت علاقة جيدة معه أثناء المفاوضات.

وفي أوقات أخرى، سيكون عليك أن تحاول التوصل إلى ماهية المشكلة بمفردك. وكل ما يمكنك أن تفعله هنا هو البحث عن أي مفاتيح ربما تكون قد ظهرت أثناء اجتماعات التفاوض. وبطبيعة الحال، فليس هناك ما يحول بينك وبين التساؤل عن ماهية المشكلة، وعسى أن يصارحك خصمك بالحقيقة. وإذا حدث هذا، فلن يكون من الصعب دائماً أن تتوصل لطريقة مبتكرة لحل الصعوبة. وفيما يلي عدة أمثلة لمثل هذه المشكلات، ولكيفية حلها:

- رئيس صعب الطبع يزيد من صعوبة إتمام الاتفاق على المفاوض. (اجعل رئيسك يتدخل لتسوية الأمور).
- صاحب شركة يعارض البيع بسبب ارتباط عملي طويل الأجل. (اجعله يستمر في إدارة الشركة).

- مورد يشعر بالقلق من التدفق النقدي. (ضع في العقد شرطاً لسداد دفعات مقدماً).
- بائع يشعر بالقلق من التمويل. (أجر الترتيبات اللازمة لمساعدته في التمويل).

إن الأساس في إتمام أي اتفاق يتمثل في القدرة على تحديد أية مشكلات ربما يواجهها الخصم، ثم توفير الحلول لها. وبصراحة، فإنه ليس من السهل القيام بهذا دائما، ولكنه جدير ببذل الجهد من أجل التوصل إلى الاتفاق النهائي.

٥ـ١٥ أهمية التوقيت في التوصل للاتفاق

إن إدراك أهمية التوقيت يعد لازما أثناء عملية التفاوض. ولذا لا يمكن تجاهل التوقيت السليم بطول الطريق من معرفة متى يكون التوقيت غير مناسب لبدء المفاوضات إلى معرفة أنسب لحظة لتقديم عرضك الختامي. وعلى سبيل المثال، فهناك ظروف عديدة يعد من الحكمة فيها أن تؤجل افتتاح المفاوضات، وذلك مثل:

- أن يكون لدى الموردين طلبيات متراكمة ضخمة. (فإذا لم يكونوا في حاجة إلى العمل، فقد يكون التعامل معهم صعبا للغاية).
- عندما تكون السوق المحلية للعقارات مشتعلة.
- عندما تكون أنت في النقطة الخطأ من دائرة العرض والطلب. (على سبيل المثال، قد تكون على وشك شراء سلعة تصاعد سعرها بسبب ظروف مؤقتة في السوق).

وفي حقيقة الأمر، فإن عدد العوامل التي يمكن أن تؤثر على التوقيت المناسب لبدء إحدى معاملات العمل لا حصر له. وعلى الجانب الآخر، فلا يمكنك دائما أن تؤجل المفاوضات إلى أن تكون الظروف مواتية للحصول على صفقة رابحة. أفضل ما يمكن أن تقوم به هنا إذا هو أن تكون واعيا لأي مؤثرات متعلقة بالتوقيت يمكن أن تؤثر على المفاوضات، ثم تخطط بما يتناسب وهذه المؤثرات. وبطبيعة الحال، فإن الوجه الآخر للعملة يتمثل في محاولة تحديد موعد بدء التفاوض عندما تكون ظروفك مواتية، كأن يكون خصمك مثلا مضطرا إلى التعاون بناء على أسباب قهرية.

وبعيدا عن الاعتبارات الخاصة ببدء المفاوضات، فإن التوقيت المناسب يعد مهما أيضا في اختتام المفاوضات. ومن المفيد هنا أن تخطط لهذا التوقيت في أثناء المفاوضات ذاتها. ومن المداخل الجيدة أن تحتفظ لنفسك بحل إحدى المسائل التي تشكل أهمية واضحة لخصمك. وحتى إن كنت تعرف أنك تستطيع تسوية هذه المسألة مع خصمك أثناء المفاوضات، فاحتفظ بمقترحاتك لنفسك. ثم عندما تتطرق المفاوضات إلى التفاصيل الدقيقة المزعجة، سيبقى هذا العنصر بوصفه الموضوع الرئيسي الذي لم يحل بعد.

وفي اللحظة المناسبة، وعندما تكون الأمور الأخرى قد تمت تسويتها جميعاً، ولكن يبدو أن العنصر محل النقاش سيشكل العقبة التي تحول دون إتمام الاتفاق، قدم عرضك الختامي. قل شيئاً مثل: "مسعود، إليك الكيفية التي سيتم بها اتفاقنا" ثم ابدأ في عرض حلك للمشكلة. إن مقترحاتك لحل المسألة عموماً ستوفر القوة الدافعة التي تؤدي إلى إتمام الاتفاق. وكثيراً ما تكون الراحة التي يشعر بها خصمك بسبب تسوية مشكلة كان يعتقد أنها ستفسد الصفقة ستدفع الطرف الآخر إلى الاتفاق معك.

بخلاف أي شيء آخر، يتطلب التوقيت المناسب إحساساً قوياً بالوضع الحالي للمفاوضات. ولا يعد تمييز هذا الأمر سهلاً دائماً كما قد يبدو، وبخاصة إذا كنت تتعامل مع مفاوض خبير يعرف ألعاب مائدة المفاوضات عن ظهر قلب. ولكن حتى في هذه الحالة، سيكون من المفيد أن تبحث عن أية إشارات ضمنية تدل على أن الطرف الآخر ربما يكون مستعداً لإتمام الاتفاق بعد أن تقدم له عرضاً آخر.

١٥ـ٦ اكتساب القوة من الوقت

كما ينص القول المأثور، فإن "الوقت من ذهب"، وليس هناك مجال يصدق فيه هذا المثل أكثر من أن يكون خصمك لديه موعد نهائي يحتم عليه اختتام المفاوضات في تاريخ معين. وليست هناك طريقة لاختتام المفاوضات –بخلاف منح الصفقة على سبيل الهدية– أسرع من مراقبة الزمن وهو يجري نحو الموعد النهائي الذي تعرف أنه يحدق في وجه الخصم.

بمجرد أن تعلم علم اليقين، أو يكون بإمكانك أن تفترض، أن خصمك واقع تحت ضغط أحد المواعيد النهائية، فستكتسب ميزة واضحة عندما تقترب المفاوضات من هذا الموعد. ولكن قبل أن تبدأ في اللعب بهذه الحيلة، يلزمك اتخاذ عدة احتياطات. فأولاً، يتوقف مدى الاستفادة التي ستحققها من هذا الموعد النهائي على نوعية البدائل الموجودة لدى الطرف الآخر في حالة العجز عن إتمام الاتفاق. كما أنه من الذكاء أن تتحلى بالحذر، فتبتعد عن الإفراط في ممارسة الضغوط، حيث إن خصمك لن يقبل على الأرجح أي شروط غير منطقية تحت أي ظرف.

وأخيراً، هناك احتمال بأن يكون الموعد النهائي المزعوم مجرد تكتيك يستخدمه الطرف الآخر حتى يزيد من سرعة الأمور. ولماذا يفعل الطرف الآخر هذا؟ ربما لأنه لا يريد أن تتاح لك الفرصة للتنقيب بعمق في تفاصيل عرضه، وبالتالي فإنه يستخدم الموعد النهائي كعذر يثنيك عن هذا التنقيب. ومن المفاتيح التي يجب أن تبحث عنها هنا إذا ما كان المفاوض الآخر قد أحاطك علماً من البداية بأنه واقع تحت ضغوط زمنية لإتمام المفاوضات أم لا.

ومن أجل الحصول على أفضل النتائج عندما يكون خصمك مضطراً إلى الوفاء بموعد نهائي، فإن الخطوط العريضة التالية مفيدة:

١. تجنب أن تصرح بمعرفتك لضغوط الموعد النهائي المفروضة على الطرف الآخر. فالتصريح بإدراكك لهذه الحقيقة ينبه الطرف الآخر لاحتمال أنك قد تستغل الموقف بغرض الحصول على تنازلات في اللحظة الأخيرة.

٢. إذا كان خصمك قد أحاطك علماً بأن لديه موعداً نهائياً يجب الوفاء به، فلا تشر إلى أنك تضع أية أهمية على هذا الأمر.

٣. تفاوض بحماس وبقوة حتى النهاية لكي لا تثير الشكوك في كونك تتعمد إبطاء الأمور.

٤. اجعل خصمك يقدم العرض الأخير، والذي يجب أن يصدر قبل حلول الموعد النهائي بوقت قصير.

٥. خصص بعض الوقت للتفكير في العرض كفاية. حتى وإن كنت تعرف أنك لن تقبل العرض، فليس من مصلحتك أن يعرف خصمك هذا.

٦. ارفض العرض وقدم عرضاً مضاداً أكثر ربحية بالنسبة لك. وإذا قبل الخصم هذا العرض، فقد وصلت إلى اتفاق معه.

٧. إذا رفض الخصم عرضك المضاد، فواصل المحادثات. دع الخصم يقوم هو بالخطوة التالية، حيث إنه هو الذي يعاني من ضغوط الموعد النهائي. إن الخصم إما أن يتنازل في النهاية، وإما أن يقدم عرضاً مضاداً آخر، وإما أن يوقف المفاوضات. وأما النقطة التي سيتم عندها التوصل إلى الاتفاق، فإنها ستتوقف على مدى حسن تقديرك للتوقيت الذي تهدد فيه بالانصراف.

٨. ضع في اعتبارك دائماً أنه قد يكون لدى الخصم فترة فاصلة بين الموعد النهائي المزعوم والموعد النهائي الفعلي. ولهذا، فحتى بعد أن يكون الموعد النهائي المفترض قد مر، قد يواصل الخصم التفاوض.

٩. لا تتباطأ في محاولة لاعتصار الخصم لتقديم تنازلات في اللحظة الأخيرة نظراً للموعد النهائي الذي يجب عليه الوفاء به. فإذا قتلت الدجاجة الآن، فإنها لن تبيض لك بيضة ذهبية في المستقبل.

٧ـ١٥ كيف تتجاوز العقبات السياسية

إن التفاوض على اتفاق مرض يعد مسألة مزعجة في حد ذاته، ولكن معاناتك لن تتوقف عند هذا الحد دائماً. ففي محاولة التوصل إلى اتفاق نهائي، يمكن أن تصادف عقبات على كلا الجانبين. وعندما يشكل الطرف الآخر عنق الزجاجة بالنسبة لك، سيكون عليك أن تصل إلى فرد يمكنه اتخاذ القرار الخاص بإتمام الاتفاق، وذلك كما ناقشنا في القسم ١٤-٦.

أما الأكثر إزعاجاً من الاضطرار إلى الدوران حول العقبات التي يلقيها معسكر الخصم في الطريق، فهو الاضطرار إلى تجاوز العقبات التي تظهر في معسكرك أنت. وهذه العقبات يمكن أن تأخذ أشكالاً عديدة، من نقص الحسم والتردد داخل دائرة الموافقة، إلى المعارضة الصريحة من جانب الأفراد الذين يرفضون الاتفاق. دعنا نلقي نظرة أولاً على كيفية معالجة مشكلة تجاوز الأفراد الذين يعارضون بصراحة الاتفاق الذي تفاوضت عليه في شركتك.

في العالم المثالي، قد تعد النزاعات والسياسات الداخلية في الشركات مسألة عفا عليها الزمن. ولكن أحداً لا يجرؤ على القطع بانتهاء مثل هذه الأمور بالفعل في عالم الواقع. ونتيجة لذلك، يعد من الحتمي أن تظهر خلافات وصراعات داخلية في شركتك حول الاتفاقات التي تم التفاوض عليها. وهذه الخلافات في الرأي يمكن أن تتراوح ما بين السياسات التي تنتج عن صراعات السلطة والمشاحنات، والاختلاف الصادق في الرأي حول مدى قابلية موضوع التفاوض للتطبيق.

وفي معظم الأحيان تكون المعارك قد انقضت قبل صدور القرار الذي أدى إلى عقد المفاوضات. ولكن بعض الجراح تندمل بشكل أسرع من جراح أخرى. وفي بعض الأحيان، سيواصل المعارضون للمشروع القتال عند النقطة التي يدخل فيها الاتفاق الذي تم التفاوض عليه في دائرة الموافقة. ونتيجة لذلك، فإنك قد تجد نفسك تقاتل وظهرك مكشوف حتى تحصل على الموافقة الداخلية. وعندما يحدث هذا، لا يجب أن تتعامل معه باستخفاف. فإذا نجحت المعارضة في فتح ثغرات كافية في الاتفاق، فسوف تجد نفسك وقد رجعت مباشرة إلى مائدة المفاوضات. دعنا نلقي نظرة إذاً على بعض الإجراءات التي يمكنك اتخاذها للتغلب على هذه الصعوبة:

١. تحديد المؤيدين والمعارضين المحتملين في دائرة الموافقة.

٢. بناء قاعدة من المؤيدين من أصحاب السلطة قبل أن تقوم رسمياً بعرض الاتفاق حتى تحصل على الموافقة عليه.

٣. محاولة تحييد المعارضة بكسب تأييدهم. وضح لهم عند الإمكان كيف أن أفكارهم و/أو أهدافهم قد دخلت في الاتفاق الذي تم التفاوض عليه، أو أن موافقتهم على هذا الاتفاق ستدعم أفكارهم وأهدافهم.

٤. تقييم الاعتراضات المحتملة على الاتفاق. عندما تسعى للحصول على الموافقة، ينبغي أن تثير هذه الاعتراضات بنفسك، ثم تبدأ في تفنيدها. وتشبه هذه الخطوة تدمير مستودع ذخيرة الخصم.

٥. إجراء عرض تقديمي قوي. لقد عملت طويلاً وبجد بلا شك في التفاوض على الاتفاق. ابذل نفس الجهد إذاً لكي تكسب الموافقة عليه.

٦. إذا بدا أنك قد هزمت في عملية الموافقة، فاتخذ كل الإجراءات الضرورية حتى تصل إلى صانع القرار. لقد تفاوضت أنت على الاتفاق في نهاية الأمر، ولذا فإنك أصلح من يمكن أن يشرحه ويدافع عنه. وعندما يريد أحد أن يقضي على أي اتفاق، سيكون هذا في غاية السهولة إذا لم يكن المفاوض حاضراً في الاجتماع للدفاع عنه.

وبعيداً عن أية مقاومة منظمة لأي اتفاق تم التفاوض عليه، فإنك قد تضطر أيضاً إلى التغلب على تشكيلة واسعة من العقبات التقليدية التي تشيع في أية بيئة إدارية. ومن هذه العقبات الأفراد غير الحاسمين (والذين يجب أن تتجاوزهم)، والسياسات المقيدة (والتي يجب أن تفسرها لمصلحتك)، وغابات التفاصيل (التي يجب أن تعالجها بعدما تعالج الحقائق). إن الاضطرار إلى تجاوز سرب من أعناق الزجاجات لكي تحصل على الموافقة على الاتفاق الذي تم التفاوض عليه لا يعد تجربة جيدة. ولكنه يعد جزءاً من عملية التفاوض، ولا يجب تجاهله، حيث إن أعناق الزجاجات في معسكرك يمكن أن تقضي على الاتفاق في وقت أسرع بكثير من الذي استغرقه التفاوض عليه.

١٥ـ٨ إحاطة الطرف الآخر علماً بأنك قد بلغت حدودك

لابد من وضع حد للأمور إن عاجلاً أو آجلاً، وإما أن يختتم الاتفاق، وإما أن تدرك أن التوصل إلى الاتفاق ليس من الاحتمالات المرجحة. وفي بعض الأحيان تطول المفاوضات بلا حد على ما يبدو فقط لأن كلا الطرفين غير مستعدين للقيام بمبادرة لاختتام المفاوضات. ويكمن جزء من المشكلة في المعارضة الطبيعية لأي من الطرفين في أن يكون هو الذي يقدم العرض الأخير، وبخاصة مع وجود الإحساس الحتمي بأن هذا العرض لن يقبل و/أو بأن الطرف الآخر سيرد بعرض أقل جاذبية.

إن التغلب على هذه العقبة يتطلب الثبات والجلد كما وضحنا في القسم ١١-٥. ولكن بمجرد أن تكون قد أحبطت كل الوسائل الممكنة للتوصل إلى اتفاق، لن يكون عليك فقط أن تتخذ قراراً يفيد أنك قد بلغت حدودك، ولكن سيكون عليك أيضاً أن توصل هذه الرسالة لخصمك. ولذا فإن عاجلاً أو آجلاً، عندما تقدم تنازلك أو عرضك الأخير، لابد من التأكيد على كونك قد بلغت حدودك بالفعل.

لا تتردد في التهديد بالانصراف. فكثيراً ما سيقوم الطرف الآخر بشد الحبل إلى أقصى مدى ممكن، بما في ذلك رفض عرضك الأخير. فالطرف الآخر لن يقبل عرضك الأخير بوصفه أفضل ما يمكن الحصول عليه إلا إذا أثبت له ذلك. ولهذا فسيأتي عليك وقت تضطر فيه إلى النهوض والانصراف ببساطة.

إن المفاوضين الخبراء يعرفون هذا جيداً، ولذا فهم لا يترددون في الانصراف في اللحظة المناسبة. فالمفاوضات المعقدة يمكن أن تجعل الطرفين يقطعان المفاوضات، ثم يستأنفان المحادثات بعد ذلك على مدار أسابيع، بل وشهور. والمفتاح هنا يكمن في القدرة على الانصراف بعدما توصل للطرف الآخر انطباعاً بكونك قد تعبت، بينما تترك له مساحة حتى يعاود الاتصال بك.

إن توصيل إحساس بالنهائية يعد ضرورياً لإقناع الطرف الآخر بأنك قد بلغت حدودك. وأما الوجه الآخر للعملة، فهو أن توصل هذا الإحساس بحيث لا تثني الخصم عن الاتصال بك لاحقاً وقبول عرضك الأخير. فأنت لا يمكن أبداً أن تعرف متى يمكن أن يقترح بديل مرض وغير متوقع في حالة اتصال الطرف الآخر بك. هل يبدو كل هذا كما لو كان الأمر يتطلب بعض القدرة على التمثيل؟ إن القدرة على التمثيل ليست ضرورية كما يقولون، ولكنها تفيد بالقطع.

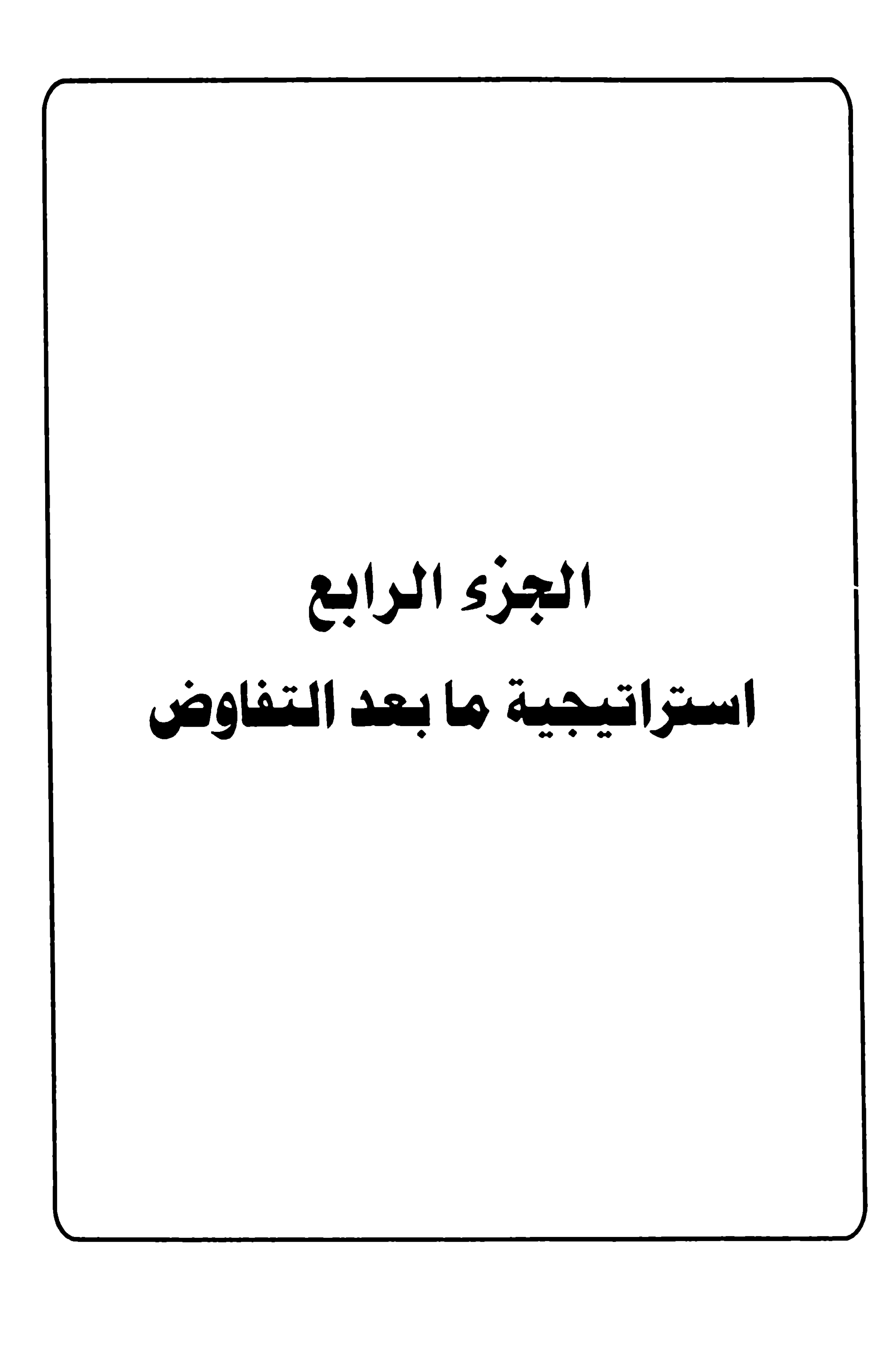
٩-١٥ استخدام الإنذار بوصفه ملاذاً أخيراً

كما ذكرنا في السابق، فعندما تكون قد بلغت حدودك التفاوضية، سيكون من مصلحتك أن تحيط خصمك علماً بهذه الحقيقة. ولكن كقاعدة عامة، يعد من مصلحتك أن تترك الباب مفتوحاً قليلاً، على الأقل للحد الذي يجعل الطرف الآخر مستعداً للاتصال وقبول عرضك الأخير. وبخلاف هذا، فإنك لا تعرف أبداً أي الفرص التفاوضية المستقبلية قد تظهر مع نفس الأفراد.

ونتيجة لذلك، فمهما كان الفشل الواضح في التوصل إلى اتفاق يبدو محبطاً، فليس من مصلحتك أن تنهي كل شيء بانفجار انفعالي. يمكنك بالتأكيد أن تستخدم شكلاً من أشكال الإنذار مثل المواعيد

النهائية حتى تدفع خصمك إلى التحرك، ولكن تجاوز هذا الحد لا يعد من حسن البديهة [illegible] إن الإنذارات يتم تحديها في غالب الأمر، فلا أحد يحب الخضوع للتهديد. ولهذا فمهما كنت تشعر بالمرارة، يستحسن أن تنفس عن إحباطاتك في أي ميدان آخر.

ملحوظة: في عدد محدود من المواقف، يمكن أن تبعث الأمل في اتفاق ميت مرات ومرات. وتشتمل الأمثلة على المحاولات المتكررة لشراء شركة، أو عقار. ومع أن هذه الحالات ليست هي القاعدة، فيمكنك أن تواصل المحاولة حين لا تكون هناك ضرورة ملحة للتوصل إلى اتفاق. فليس الأمر فقط هو أن المثابرة قد يكون لها مردود، ولكن هناك أيضاً حقيقة أن الظروف تتغير بمرور الزمن. فالاقتصاد، والظروف الشخصية و/أو العملية، والحافز الفردي كلها أمور تخضع للتغيير. وفي حقيقة الأمر، فإن شيئاً بسيطاً كإقامة علاقة جيدة مع الطرف الآخر على مدار فترة زمنية قد يؤدي إلى النجاح. ونتيجة لذلك، فإذا واجهت مثل هذا الموقف، فلا تيأس. والأهم من هذا هو ألا تصدر أي إنذارات، حيث إنك لن تكسب شيئاً، بل ستخسر كل شيء عندئذ.



الجزء الرابع

استراتيجية ما بعد التفاوض

الفصل ١٦

ماذا تفعل بعد التوصل إلى اتفاق

إن المصافحة باليد بعد أية جلسة تفاوض مضنية قد تشير إلى أنه قد تم التوصل ولو إلى اتفاق مبدئي، ولكنها ليست بالتأكيد نهاية قلقك. فكثيراً ما يمكن أن تسبب الاتفاقات المكتوبة -وبخاصة عندما يلم الإهمال بالمفاوضين- مزيداً من الخلافات والصراعات، بل إنها قد تؤدي إلى جولة أخرى من المفاوضات. ولذا يغطي هذا الفصل أساسيات إعداد اتفاقات مكتوبة تؤدي إلى حماية مصالحك بالشكل اللائق.

وحتى عندئذٍ، فلن تكون وظيفتك قد انتهت. ففي بعض الحالات، بمجرد أن يبدو أن المفاوضات قد اختتمت، سيخرج هواة التخمين في شركتك من جحورهم. ونتيجة لذلك، يعد من المفيد أن تكون مستعداً للتعامل مع هؤلاء المشككين. كما أن الاتفاقات التي تستوجب فترة مطولة لأدائها ستتطلب رقابة دقيقة حتى تتأكد من تنفيذ الالتزامات التي قطعت على مائدة المفاوضات.

ومع الأسف، فلا يعمل كل شيء حسبما هو مخطط له. وهذا ربما يعني أن بعض الأحداث التي تبرر التفاوض على الاتفاق قد تقع في وقت لاحق. وهذه المفاوضات قد تكون أكثر إرهاقاً من المفاوضات الأصلية. ولكن من المفيد على أي حال أن تعرف كيف تعيد العمل في أي اتفاق بسرعة إذا دعت الحاجة لذلك. ولذا فإن الأقسام التالية تغطي كل هذه الجوانب من عملية التفاوض.

١٦ـ١ ما بعد المصافحة باليد: تنفيذ الاتفاقات

عندما تنجح أطراف التفاوض أخيراً في التوصل إلى اتفاق، سيكون الوقت قد حان للتحول إلى تنفيذ ما اتفق عليه. ومع أن التوصل إلى الاتفاق يعد بالتأكيد سبباً للتنهد والشعور بالراحة، فإنه لا يبرر أبداً أن تقع في براثن الإهمال واللامبالاة. فلا قيمة أبداً لأن تقضي أياماً أو أسابيع أو شهوراً في الإعداد وفي إجراء المفاوضات، ثم ينهار كل شيء بسبب الفشل في تنفيذ ما اتفق عليه بالشكل اللائق.

وفيما يلي الخطوات العامة التي يجب اتخاذها لتنفيذ الاتفاق بالشكل اللائق:

- تلخيص ما اتفق عليه.
- توفير أية مراجعات أو تصديقات مطلوبة.
- كتابة الاتفاق.
- إجراء عمليات المتابعة الدورية للتأكد من تنفيذ الاتفاق. (يعد هذا الأمر مطلوباً فقط حين يكون العمل سيؤدي على مدار فترة طويلة من الوقت).

تناقش الأقسام التالية هذه الموضوعات بشيء من التفصيل. ولكن هناك جانباً من الاتفاقات يحتاج إلى التوكيد عليه، ألا وهو الحاجة إلى شكل من أشكال المراجعة القانونية لأي شيء بخلاف معاملات العمل شديدة الروتينية. من السهل نسبياً أن تقول: "سأستعين بالمستشارين القانونيين لاحقاً إذا حدثت أي أخطاء"، أو أن تقول: "إن هذا الاتفاق شامل وواضح، ولذا فلا داعي للمراجعة القانونية"، وهناك عدة مشكلات تنتج عن مثل هذا الموقف المهمل.

ففي المقام الأول، إذا فسد الاتفاق ودعت الحاجة إلى الاستعانة بالمستشارين القانونيين، فقد يتضح أحياناً أن المرض الواجب معالجته هنا كان يمكن الوقاية منه في البداية. وقد تجد أيضاً أن تكاليف العلاج تزيد كثيراً على أي تكاليف و/أو متاعب كنت ستتجشمها حين تجعل مستشارك القانوني يلقي نظرة على الاتفاق قبل توقيعه. كما أن المفاوضات تتطلب مستوى أعلى من التفاعل الشخصي، قد يصل إلى حد أن الاقتراب كثيراً من الموقف يمكن أن يؤدي إلى التغاضي عن شراك تبدو بسيطة. ولهذا فإن مستشارك القانوني -بعيداً عن التفاصيل القانونية الفنية- قد يضع يده على مشكلات محتملة لم تكن قد فكرت فيها. ونتيجة لذلك، فستصبح على بينة من أمرك، مما يتيح لك التأكد من اجتياز الاتفاق للاختبار القانوني قبل أن تتورط فيه.

٢ـ١٦ كيف تحول الوعود إلى التزامات

قبل أن تصرح بالتزامك بالاتفاق الذي تم التوصل إليه، يعد من المهم أن تتأكد من كون كلا الطرفين يعزفان من نفس النوتة الموسيقية. ويسري هذا الأمر على وجه الخصوص حين تكون المفاوضات تشتمل على عدد من المسائل المعقدة، والعروض والعروض المضادة، بالإضافة إلى قدر كبير من تغيير المواقف قبل التوصل إلى اتفاق مبدئي.

وفي مثل هذا الموقف، يعد من المعتاد أن يفترض طرف أن إحدى المسائل قد سويت بشكل معين، بينما يعتقد الطرف الآخر في شيء مختلف. ومع الأسف، فعندما لا يكتشف هذا الأمر في حينه - ويحدث هذا الأمر غالباً عند مراجعة الاتفاق المكتوب- يمكن أن يتولد قدر كبير من الاحتكاك. وعلى الأقل، فإن أحد الطرفين أو كليهما سينتهي ببيضة على وجهه، في حين أن الاتفاق يمكن أن ينهار على أسوأ تقدير بسبب الخلاف على ما تم التفاوض عليه.

إن مثل هذه الورطة تسهل الوقاية منها إذا خصص وقت في نهاية المفاوضات لتلخيص شروط التسوية التي تم الاتفاق عليها. ولهذا ينبغي أن تمسك بزمام المبادرة وتصر على مراجعة نتائج المفاوضات، حتى وإن كان الطرف الآخر لا يرى ضرورة لذلك. وعلى الجانب الإجرائي، فربما تود أن تتوقف قليلاً لمراجعة الملحوظات التي دونتها، ولتلخيص ما تم الاتفاق عليه.

من الشائع أن تراجع الشروط المتفق عليها بعد فض جلسة التفاوض، ولكن قبل إعداد الاتفاق المكتوب. وكثيراً ما يجري هذا عبر الهاتف على سبيل الراحة، وبخاصة إذا كان الطرفان قريبين بعضهما من بعض. ولكن ما لم تدع الظروف، يعد من المفضل أن تقوم بمهمة التلخيص هذه في نهاية الاجتماع. فإذا كان هناك أي خلاف رئيسي، فسوف يمكن بهذه الطريقة أن يسوى على الفور. ولكن بصرف النظر عن كيفية معالجة الأمر إجرائياً، فإن التلخيص لابد من القيام به قبل إعداد الاتفاق المكتوب.

٣ـ١٦ ما الداعي إلى أن تعرض كتابة الاتفاق

هناك سبب واحد فقط يجعلك تسعى إلى أن تكتب أنت الاتفاق بنفسك. وببساطة شديدة، فإن هذا السبب هو أن تتأكد أنت وليس خصمك من السيطرة على ما يدخل في هذا الاتفاق. إن من السهل أن تنتهي إلى أن من يقوم بكتابة الاتفاق لن يحدث فرقاً كبيراً، مادمت قد كنت مهتماً بتلخيص الشروط الأساسية للاتفاق.

ولكن كثيراً ما يتم التغاضي عن حقيقة أن العديد من التفاصيل الثانوية التي ستدخل في الاتفاق لن يكون أحد قد فكر فيها -بل ولن يكون أحد قد ناقشها- إلى أن تحين مراجعة الاتفاق المكتوب. ونتيجة لذلك، فإن الفرد الذي يقوم بإعداد الاتفاق المكتوب يتحكم إلى حد بعيد فيما يرد فيه. وعلاوة على ذلك، فإن الكثير من التفاصيل الدقيقة المتعلقة بواجبات كل طرف من حيث تنفيذ الاتفاق قد تكون لها أهمية كبيرة.

هناك حقيقة أخرى بالغة الأهمية، وهي أنه إذا كان هناك شيء في وثيقة رسمية، فستكون هناك معارضة كبيرة للقيام بأي استثناءات خاصة به. ونتيجة لذلك، فمع أن الطرف الآخر ربما يفضل كتابة شرط ما بصورة مختلفة، فإنه لن يعترض على الأرجح حين يراه مكتوباً. وفي نهاية الأمر، فعندما تصل المفاوضات إلى النقطة التي يتبقى فيها التوقيع على الاتفاق فقط، فلن يكون هناك من يود أن تطول الأمور عن هذا الحد.

إن المحصلة الختامية هي أن ما يوضع على الورق ويتم التوقيع عليه هو ما يهم، وليس ما يعتقد أحد أنه قد تم الاتفاق عليه على مائدة المفاوضات. وإذا كنت أنت من يكتب الاتفاق، فإن تفسيرك أنت لما تم الاتفاق عليه هو ما سيدخل في الاتفاق. وبطبيعة الحال، فإن هذا لا يعني أنك تستطيع أن تغير جوهر الاتفاق، ولكنه يتيح لك بالتأكيد حرية في تفسير نتائج المفاوضات ووضعها في صورتها النهائية. ولهذا السبب وحده، يعد من المفيد أن تكون أنت من يقوم بالأعمال الكتابية.

٤ـ١٦ شراك تنطوي عليها الاتفاقات المكتوبة بشكل سيئ

في سيناريو أسوأ حالة، قد يؤدي الاتفاق المكتوب بشكل سيئ إلى قضية مكلفة تُنظر أمام المحاكم. وعلى أقل تقدير، فإنه يمكن أن يؤدي إلى خلافات مشتعلة حول تفسير الشروط التي ترد في الوثيقة. وليس هذا قاتلاً للوقت فحسب، ولكنه يشكل عقبة أيضاً تحول دون إقامة علاقة عمل جيدة بين الطرفين. ولهذا يعد من المنطقي أن تخصص الوقت للتأكد من إعداد الاتفاق بالشكل اللائق. وفيما يلي بعض مظاهر الفشل التقليدية في الاتفاقات المكتوبة بإهمال:

- غياب بعض الشروط عن الاتفاق.
- سوء صياغة الشروط، الأمر الذي يؤدي إلى الخلاف حول تفسيرها.
- كتابة بعض الشروط بشكل مبهم يؤدي إلى الكثير من التملص في أدائها.
- وضع شروط طنانة لا علاقة لها بالاتفاق من قريب أو من بعيد.

• إرفاق وثائق مرجعية دون مراجعة محتواها بدقة. (يشيع هذا الأمر عند دمج المواصفات المطولة أو بيانات العمل).

• وضع شروط متناقضة دون أي توضيح للشروط الضابطة في حالة حدوث خلاف.

إن تعقيد موضوع الاتفاق سيؤثر إلى حد ما على طول الاتفاق المكتوب. وبطبيعة الحال، فكلما طالت الوثيقة، ازدادت احتمالات الوقوع في أخطاء. ولكن الحل لا يتمثل ببساطة في كتابة وثيقة قصيرة، حيث إن التركيز الأساسي ينبغي أن ينصب على وضع كل الأمور المطلوبة لتنفيذ كل ما اتفق عليه الطرفان. ولهذا فلابد من تجنب الإيجاز في حد ذاته.

وعلى الجانب الآخر، فإن الاتفاقات لا يجب أن تكتب بحيث تسبب فوضى وارتباكاً لا داعي لهما. وتعد هذه مشكلة شائعة ترجع إلى استخدام لغة مبهمة ورطانة تبدو أحياناً كما لو كانت تحيل الوثيقة إلى لغز يستعصي حله على سكان كوكب الأرض. ونتيجة لذلك، ينبغي بذل الجهود بغرض تسهيل قراءة الاتفاقات، وتحقيق أكبر قدر ممكن من الإيجاز في ظل الحاجة إلى وضع كل الأمور الضرورية.

تحذير: مع أنه يعد من مصلحتك أن تقوم أنت بإعداد الاتفاق، فإذا كتب الطرف الآخر الاتفاق، فعليك أن تراجعه بدقة قبل التوقيع عليه. لا تتردد أيضاً في طرح الأسئلة إذا كان هناك شيء لا تفهمه في الوثيقة. انتبه خصوصاً للشروط الطنانة المبتذلة التي قد توضع في الاتفاق. فربما تكون هذه الشروط قد عفا عليها الزمن، أو غير ذات صلة بالاتفاق. هناك ميل أحياناً لوضع هذه الشروط المبتذلة في كل الوثائق التي تصدر من نفس الشركة، سواء كانت لها علاقة بالاتفاق أم لا.

وفي الحقيقة، فإذا تساءلت عن الشروط المبتذلة، فإنك قد تحصل على إجابة قصيرة تفيد أنها تعد جزءاً قياسياً من أي اتفاق. لا تقتنع بمثل هذه الإجابة. فإذا لم تكن الشروط ذات صلة بالاتفاق، فاحرص على إزالتها. وإذا كانت ذات صلة بالاتفاق، فاحرص على استيعابها.

٥ـ١٦ اثنا عشر شرطاً ينبغي أن تدخل في أي اتفاق

بالإضافة إلى الشروط المطلوبة من المنظورين الإداري والقانوني، عليك أن تتأكد من وجود كل البنود المطلوبة التي تعكس ما تم التفاوض عليه في الوثيقة المكتوبة. وفيما يلي بعض الشروط الأساسية وبعض الشروط الأخرى الأقل وضوحاً، والتي يجب أن تدخل في وثيقة الاتفاق:

١. مواصفات شروط الأداء بالنسبة لكلا الطرفين. يشتمل هذا على مواصفات منسقة وبيانات للعمل عند الضرورة.

٢. شروط مفصلة للسداد، بما في ذلك أي ظرف يمكن في ظله تأخير السداد أو احتجازه، وذلك مثل تأخر التسليم و/أو العناصر التي لا تخضع لشروط الأداء المنصوص عليها في العقد.

٣. شروط التسليم التي تعكس نوايا الطرفين، بما في ذلك أي أسلوب متفق عليه لتعديل برنامج التسليم أثناء فترة الأداء. على سبيل المثال، قد يريد المشتري شرطاً يزيد أو يقلل من سرعة عمليات التسليم أثناء فترة الأداء.

٤. الكيفية والظروف التي يمكن في ظلها أن يتم تعديل الاتفاق.

٥. أي إجراءات متفق عليها لتسوية الخلافات.

٦. أي شروط اختيارية، بما في ذلك توقيت وأسلوب تطبيقها.

٧. مواصفات أي حوافز للأداء، بما في ذلك الإجراءات التي تحدد أحقية المؤدي لها.

٨. العبارات الوصفية المتعلقة بأية مسألة أخرجت من الاتفاق، ولكنها قد تفسر –في غياب الموصوف– كما لو كانت المسألة قد حذفت من العقد خطأً.

٩. الإجراءات الإدارية الضرورية لتنفيذ الاتفاق.

١٠. كل الشروط القانونية التي قرر مستشارك القانوني أنها ضرورية.

١١. أي شرط تشعر أنت أو يرى خصمك أنه يجب أن يوضع في الاتفاق، بينما يصر الطرف الآخر على كونه غير ضروري. احرص على وضع مثل هذه الشروط، حيث إنها هي التي قد تؤدي إلى مشكلات في المستقبل إذا لم تدخل في الوثيقة.

١٢. مواعيد البدء والانتهاء المحددة، إلا إذا كانت طبيعة العمل تستوجب قدراً من المرونة في تحديد هذه المواعيد.

لاشك أن هذه القائمة يمكن توسيعها أو خفضها، فالكثير من الأمور تتوقف على موضوع التفاوض. أما النقطة المهمة، فهي أن تتأكد من وضع كل الشروط اللازمة في أي اتفاق لمنع أي خلاف فيما بعد. وكثيراً ما يصف أحد الطرفين نقطة بأنها غير ضرورية ويطلب حذفها من التعاقد، ثم ترجع هذه النقطة فيما بعد كي تريك الويل.

١٦ـ٦ التعامل مع النقاد في شركتك

من بين كل الحقائق البديهية المرتبطة بعملية التفـاوض، هنـاك واحـدة سـتصادفها بالتـأكيد إذا قمت بأي قدر مطول من المفاوضات، وهي التعرض للنقد. فبعد توقيع الاتفاق بوقت طويل، سـتواجه في الغالب نقاداً يخبرونك بما سار على نحو خطأ، أو بأنهم قد حصلوا علـى صفقـات أفضـل تحـت ظروف مشابهة. والحقيقة هي أن العديد من النقاد يظنون أنهم مفاوضون، في حين أنهم لا يصلحـون إلا لاحتلال مركز الظهير الرابع في مباريات الكرة التي تقام صبيحة يوم الإجازة الأسبوعية.

وبطبيعة الحال، فإنك تواجه قبل التوقيع على العقد مهمة التعامل مـع الأفـراد الذيـن يحـاولون إجهاض الاتفاق، أو على الأقل يلقون بالعقبات في طريقك. وقد ناقشنا كيفية تجاوز هـذه المشكلـة في القسم ١٥-٧. ومع أن النقد بعد التوقيع على العقد لا يؤثر عادة على ما تم التفـاوض عليـه، فـهناك عدة احتمالات ينبغي أن تحذر منها.

ومن هذه الاحتمالات أن النقاد سيحاولون الضغط بغرض إلغاء العقد قبـل إتمامـه. ويسـري هـذا الأمر على وجه الخصوص إذا كان الأداء دون المستوى، على الأقل من وجهة نظر هـؤلاء النقـاد. ولا حاجة لأن نقول إن هذا من بين الأسباب التي تحتم عليك أن تشرف بنفسك على تنفيذ الاتفاق.

وكذلك فإن المعارضين قد يحاولون الضغط بغرض إعادة التفاوض على اتفـاق تدخـل فيـه المسـائل التي يريدونها. وبسبب الصعوبات الكامنـة في إلغـاء التعـاقد و/أو إعـادة التفـاوض، فـإنك لـن تجـد صعوبة في إحباط هذه المحاولة. ولكن ينبغي على الأقل أن تتحلى بالحذر من المشكلات المحتملة في حالة وجود معارضة داخلية منظمة لما تم التفاوض عليه.

هناك أمر مزعج آخر ولكنه أقل أهمية، وهو ذلك التأنيب المزعـج الـذي يـأتي مـن هـؤلاء الذيـن يذكرونك دائما -إما ضمينا أو صراحة- بأنه كان بإمكانهم أن يؤدوا المهمة علـى نحـو أفضـل منـك. وبصراحة شديدة، فإن عليك أن تتعلم التكيف مع هذا الأمر بوصفك مفاوضا. فليس مـن المفيـد بـالمرة أن تكون ضعيف الاحتمال على مائدة المفاوضات، كما أن قوة الاحتمال تعد مفيدة أيضا في الدفاع عن اتفاقك، أو في تجاهل النقاد الذين يجلسون في المقاعد الوثيرة.

وفي غالب الأمر، فإنك لن تكسب الكثير من محاولة تبرير ما قمت به عند التفاوض على الاتفـاق لأي فرد يريد أن يتصيد لك خطأ. فالحقيقة هي أنك أعلم فرد بشروط الاتفاق وبنـوده. وأمـا النقـاد، فإنهم قلما يدركون السمات الدقيقة والضرورات التي كانت تحتمها عمليات المقايضة والتنازلات التي قد قدمت من أجل التوصل إلى اتفاق.

إنك قد تواجه بالطبع ظروفاً تضطرك إلى الدفاع عما قمت به. ويعد هذا مرجحاً حين يتم تحدي شروط الاتفاق صراحة في الاجتماعات، أو حين تخضع هذه الشروط لتساؤلات الرؤساء. ولهذا السبب وحده، ينبغي أن تحتفظ دائماً بملف لأي تفاوض يحتوي على الملحوظات والوثائق التي تدعم وتبرر كيفية اختتام المفاوضات. إن هذا الملف سيخدمك جيداً إذا ظهرت أي تساؤلات حول ما أدى إلى معالجة مسألة ما بهذه الطريقة. لقد كان هناك سبب وجيه بالطبع، ولكن الاعتماد على الذاكرة لن يكفي، وبخاصة عندما يمر الوقت، وتنتقل أنت إلى مسائل وأمور أخرى. إن الاحتفاظ بالملحوظات قريباً إذاً حتى تنعش ذاكرتك قد يوفر عليك بعض الإحراج على الأقل.

وقد يكتسب ملف التفاوض هذا مزيداً من الأهمية إذا حدث خلاف على معنى أحد شروط العقد، الأمر الذي لا يرجح حدوثه إذا كان الاتفاق قد كتب بالشكل اللائق. ولكن الحقيقة هي أنك مهما كنت دقيقاً وحذراً في كتابة الوثيقة، فقد يظهر شيء لم يكن متوقعاً آنذاك. ونتيجة لذلك، فإن القدرة على الرجوع للحوظاتك قد لا تؤدي فقط لحل المشكلة، ولكنها قد تمنعها أيضاً من التصاعد والتحول لشيء أكثر خطورة، كدعوى قضائية مثلاً.

٧ـ١٦ كيف تقوم بالمتابعة الدورية حتى تتجنب المشكلات

عندما يتطلب اتفاق تم التفاوض عليه أداء العمل من جانب الطرف الآخر لفترة زمنية مطولة، يعد من المهم أن تراقب المشروع حتى تتأكد من أدائه طبقاً لشروط العقد. أما الشخص الذي سيقوم بالمراقبة الفعلية، فسوف يختلف بحسب الموضوع، وبحسب الهيكل التنظيمي لشركتك. وإذا كنت أنت المسئول -بوصفك المفاوض- عن جهود المتابعة -إما بصورة مباشرة، وإما من خلال الإشراف- فهناك عدة عوامل ينبغي التفكير فيها.

أولاً، ستحدد طبيعة العمل ذاته مقدار المتابعة المطلوبة إلى حد بعيد. فلاشك أن طلبيات الشراء الروتينية مثلاً تتطلب إشرافاً هامشياً، ولذا يمكن معالجتها من قبل الموظفين العاديين. أما أحد التعاقدات البحثية المعقدة أو أحد مشروعات الإنشاء الضخمة، فسوف يتطلب متابعة مستمرة.

من العوامل الأخرى التي تؤثر على درجة المتابعة الأداء السابق للطرف الآخر في مشروعات مماثلة. فإذا كنت تتعامل مع مورد كان يعمل معك في الماضي، وكان أداؤه مرضياً دائماً، فلا داعي إلا لحد أدنى من جهود المتابعة. وعلاوة على ذلك، فإن شروط تسجيل مدى التقدم الواردة في العقد ذاته يمكن أن تقلل إلى حد ما كم المتابعة الشخصية المطلوبة.

ما أكثر الأسباب التي يمكن ذكرها لتبرير أهمية الرقابة المنظمة على أداء الاتفاقات والتعاقدات. ولكن من بين هذه الأسباب جميعاً، ربما يعد الأهم على الإطلاق هو أن معظم المشروعات يمكن أن تتعثر فجأة. إذ تتراكم الأخطاء الثانوية بعضها فوق بعض إلى أن تتحول كلها في النهاية إلى أزمات خطيرة.

وحتى الشركة التي تبدو مزدهرة ظاهرياً، فإنها قد تواجه صعوبات تؤثر على أدائها لأحد الاتفاقات. فعلى سبيل المثال، قد تقوم الشركة بقدر ضخم من الأعمال يؤدي إلى تأخر مواعيد التسليم في كل هذه الصفقات. وعندما يحدث هذا، ستكون مواعيد التسليم التي فاتت هي تلك الخاصة بالمشترين الذين لم يقوموا بالمتابعة عن قرب، إنها طبيعة البشر.

وهكذا، فإن المتابعة الفعالة يمكن بلاشك أن تتصيد المشكلات الثانوية قبل أن تتحول إلى مشكلات رئيسية. وإذا عولجت هذه المشكلات بالشكل اللائق، فإن المتابعة يمكن أن تخدم في تدعيم علاقة العمل مع الطرف الآخر من الاتفاق. ولهذا فمع أن الرقابة على أي مشروع ممتد قد تشتمل على كثير من الأعمال المرهقة، فإنها تعد ضماناً أكيداً على أن النتيجة النهائية ستماثل ما عملت بجد للتفاوض عليه.

٨ـ١٦ خمسة أساليب للمتابعة تؤدي إلى تدعيم الأداء

إن إجراءات المتابعة التي تتخذها سوف تحددها بالطبع علاقاتك بالطرف الآخر، وسوف يحددها أيضاً موضوع الاتفاق، والهيكل التنظيمي الداخلي لشركتك، بالإضافة إلى تفضيلاتك الشخصية. ومع وضع هذا في الاعتبار، فإن أحد الأساليب العامة التالية لابد أن يتوافق بشكل مريح مع ظروفك الفردية:

١. الإجراءات غير الرسمية؛ ربما تقرر اتباع أساليب غير رسمية للمتابعة مثل الاتصالات الهاتفية العشوائية أو المراسلات، أو حتى الاختلاف الاجتماعي إذا كان عملياً، إن الأمر كله متوقف على احتياجاتك.

٢. إجراءات التعاقدات؛ فشروط رفع التقارير المنصوص عليها في العقد قد تشكل الأساس الرئيسي لمراقبة الأداء. ويعد هذا في الأساس أسلوباً للإدارة بالاستثناء. وعندما تشير التقارير إلى أي شكل من أشكال الانحراف، يمكن القيام بمزيد من عمليات الرقابة. ينبغي أن تلاحظ أن الاعتماد على هذا الأسلوب وحده يضع قدراً كبيراً من التوكيد على جودة إجراءات رفع التقارير وحسن توقيتها، وكذلك على نزاهة المتعاقد.

٣. الزيارات الدورية على الطبيعة؛ ليست هناك طريقة أفضل لكي تعرف ما يجرى بالفعل من أن تقوم بزيارة شخصية للشركة التي تتعامل معها، ولكن التكاليف -سواء من حيث الوقت أو المال- تجعل هذا الأسلوب غير عملي في كثير من الحالات.

٤. من خلال الوسطاء؛ إن الموقف قد يستوجب أن يكون الأفراد الفنيون والإداريون الذين يتعاملون مع الطرف الآخر هم الذين يقدمون لك مساعدة المتابعة المباشرة و/أو يتولون مهمة جمع المعلومات عموماً عن الشركة التي تتعامل معها.

٥. الاتصالات بطرف ثالث؛ يمكن الاستفادة من أي طرف ثالث يشكل مصدراً جيداً للمعلومات القيمة في تقييم الوضعين المالي والعملي للطرف الآخر على أساس مستمر. ولذا فإن مسئولي البنوك ومكاتب الائتمان وزملاء العمل من المصادر الجيدة التي يمكنك الاستفادة منها في التعرف على مجريات الأمور.

تلميح: حاول دائماً أن تكون غير متطفل جهد المستطاع عندما تقوم بمتابعة أداء أي اتفاق. والأهم من كل شيء هو ألا تحاول المقاطعة و/أو تحديد الأسلوب الذي يجب أن يدير به الطرف الآخر أعماله. ولكنك قد تصادف أحياناً -مهما كنت دبلوماسياً- نقصاً في التعاون لإشباع حاجتك في مراقبة الاتفاق. وعندما يحدث هذا، ينبغي أن تصر على حقوقك عند الحاجة لذلك. وفي أية مرة تطلب فيها شيئاً مشروعاً دون غطرسة، وتواجه بالرفض أو المعارضة، فإن هذه علاقة عمل سيئة على أقل تقدير.

وبخلاف هذا، فإن الأمور قد تشير إلى كون بعض المعلومات تحجب عنك لأن الأداء لا يسير حسبما هو مخطط له. إن هذه ليست هي الحالة دائماً، حيث إن عديداً من الشركات -وبخاصة شركات القطاع الخاص- تشعر بحساسية شديدة من إفشاء أي نوع من المعلومات. وأيما كان السبب، فلابد من الانتباه واليقظة عندما تعجز عن الحصول على أي بيانات تعدها ضرورية لمراقبة أداء العقد.

٩ـ١٦ كيف تعيد التفاوض على اتفاق فسد

يعد من مسببات الراحة دائماً أن تجلس وتوقع على اتفاق عمل بعد ساعات من العناء والمعاناة. وعادة ما ينتهي الطرفان وهما يشعران بالرضا عن الصفقة التي حصلا عليها بطول مدة سريان الاتفاق. ولكن الظروف تتغير بمرور الوقت، ولذا تظهر مواقف لا تجعل الاتفاق يخدم مصلحتك كما كان. وتحت هذه الظروف ينبغي أن تفكر في محاولة إعادة التفاوض على الاتفاق. ومع الأسف، فإن هذا الخيار عادةً ما يهمل إلا إذا كانت الشركة تواجه ضائقة مالية شديدة.

هناك أسباب عديدة لتغيير أي اتفاق. فعلى سبيل المثال، قد يبرر تغير الظروف المالية السعي لمراجعة شروط القرض. كما أن التغيرات التي تخرج عن سيطرتك يمكن أن تقلل من جاذبية الاتفاق السابق في الوقت الحالي. ويمكن أن ينتج هذا الأمر إما من الظروف الاقتصادية عموماً، وإما من شيء خاص مقصور على صناعتك و/أو تجارتك. وأيما كان السبب، فإن المؤثرات الخارجية إضافة إلى العوامل الداخلية يمكن أن تؤدي بسرعة إلى قلب اتفاقات العمل السابقة رأساً على عقب.

هناك عدة عوامل يجب وضعها في الاعتبار عندما تفكر في إعادة التفاوض على أي اتفاق. وتعد حالتك الذهنية من أهم هذه العوامل. فمعظم الناس يعارضون مجرد اقتراح إعادة التفاوض على شروط العقد. وبطبيعة الحال، فإنك لا يجب أن تعرض هذا المقترح بشكل طائش. فحتى عندما يكون من الواضح أن الاتفاق يحتاج إلى تعديل سيشعر الأفراد بالتردد في عرض هذا الاقتراح على الطرف الآخر. ونتيجة لذلك، فإنهم كثيراً ما ينتظرون إلى أن تزداد الأمور سوءاً، بحيث تنعدم جميع الخيارات الأخرى.

عندما تجد أن إعادة التفاوض لابد منها، حاول دائماً أن تكون إيجابياً في مدخلك. فحتى إذا كنت تريد تغيير شروط القرض بسبب الصعوبات المالية، فإن الطرف الآخر لن يكسب الكثير بإجبارك على الالتزام بشروط لم يعد بإمكانك الالتزام بها. ولذا فإن الدائنين سيوافقون على التعديلات غالباً إذا قدمت لهم أسباباً وجيهة.

إن الدائنين قد يكون لديهم اتفاق ملزم في النهاية، ولكن إذا كان كل ما يمكنهم الحصول عليه برفض التعديلات هو قضية أمام المحاكم، فإنهم سيفضلون العمل على الأرجح في التوصل إلى حل وسط معقول. وعند الحديث عن القضايا، فإذا كنت تواجه مشكلة في عقد ولا يمكن حلها بشكل غير رسمي، فاسع للحصول فوراً على المشورة القانونية. لا تنتظر حتى تزداد الأمور سوءاً بحيث يصبح التوصل إلى حل ودي عملاً بهلوانياً؛ إلا إذا كان مستشارك القانوني يمارس الألعاب البهلوانية كهواية.

الأهم من كل شيء هو أن تتذكر أن اتفاقات العمل ليست مكتوبة على حجر صوان. ولذا فإنها قابلة للتغير والتعديل إذا بررت الظروف ذلك. وفي حقيقة الأمر، فكثيراً ما تتمثل العقبة الكبرى أمام إعادة التفاوض على الاتفاق في مجرد معارضة إلقاء هذا المقترح على الطرف الآخر خوفاً من سماع كلمة "لا".

وفي كثير من المرات، لن يكون هناك داع للكثير من الإقناع حتى تدفع الطرف الآخر إلى تعديل الاتفاق. افترض مثلاً أنك تورد بعض السلع بناءً على طلبية مشتريات، ولكنك لم تعد قادراً على الوفاء بمواعيد التسليم. ربما لا تكون الشركة الأخرى في حاجة لتسليم كل السلع في المواعيد المنصوص عليها في العقد، ولكنك تجهل هذا الأمر. ولهذا السبب فإن هذه الشركة قد تسعد كثيراً

بتعديل جدول التسليم. وفي حقيقة الأمر، فإن هذه الشركة ربما كانت تعارض أن تفتح الموضوع معك، وإذا لم يأخذ أحدكما المبادرة، فإنكما ستضطران إلى التعايش مع صفقة سيئة.

١٦ـ١٠ عدة خطوات تبرر إعادة التفاوض

إن إعادة التفاوض يمكن أن توفر لك المال، بل إنها قد تحميك من مواجهة كوارث مالية محققة. كما أنه لا يوجد أي غموض في كيفية إعادة التفاوض. ويمثل الإعداد الجيد أهم عامل للنجاح هنا، كما في أي تفاوض آخر. فالسبب الذي يؤدي إلى فشل معظم الأفراد يتمثل في البدء في التفاوض دون وضع الأساس المتين.

يشكل تحديد الأهداف الخطوة الأولى في أية استراتيجية لإعادة التفاوض. ما الذي تريد إنجازه على وجه الدقة إذاً؟ ويعد من المهم أن تدون كل ما يشكل أهمية بالنسبة لك. وسوف يشتمل هذا على عوامل مثل إعادة التفاوض على السعر أو التسليم، أو أي شروط أخرى في الاتفاق المكتوب تواجه صعوبة في تنفيذها. ينبغي بعد ذلك أن تقوم بجمع كل الحقائق الممكنة لتوضيح مزايا التفاوض على شروط جديدة. ولاشك أن هذه العناصر ستختلف من حالة لأخرى.

أما الخطوة التالية، فتتمثل في تحديد أبعاد الموقف المحتمل للطرف الآخر. من المفيد أيضاً أن تعرف أكبر قدر ممكن عن مزاج وطبع الشخص الذي ستتعامل معه. فحتى وإن كان الطرف الآخر يتمتع بميزة واضحة عليك في بعض المواقف التفاوضية، فإن الاستعداد الجيد له مردود متميز. على سبيل المثال، عندما تحاول أي شركة تعديل شروط ما، ستكون الشركة في موقف تفاوضي ضعيف عموماً. ولكن حتى في هذه الحالة، يمكنك أن تحسن فرصك في الحصول على شروط أفضل بالقيام ببعض التخطيط مقدماً.

إن المقرضين يعلمون أنهم يتمتعون بموقف قوي، ويمكنهم أن يفرضوا عليك قيوداً لحماية مصالحهم. ولمواجهة هذا الموقف، يجب أن تحاول توقع اعتراضات البنك مقدماً. أو بعبارة أخرى، ينبغي أن تفكر مثلما يفكر مسئول البنك. وبهذا ستوجد إجابات جاهزة للرد على الأسئلة التي سيطرحها مسئول البنك حتماً. إن مجرد توضيح إدراكك لموقف البنك يمكن أن يحسن فرصك في إعادة كتابة الاتفاق، وفي تجنب بعض القيود المزعجة أيضاً.

وأخيراً، فمهما كان ما تعيد التفاوض عليه، عليك القيام بتحليلات "ماذا لو؟" على خياراتك البديلة قبل أن تقدم عرضك الخاص بإعادة التفاوض. وحتى إذا فشلت، فإنك بهذه الطريقة ستكون مستعداً لتطبيق خيارك الأفضل التالي، الذي قد يتمثل في إكمال الاتفاق كما تم التفاوض عليه أصلاً فحسب.

الفصل ١٧

إجراءات للتطبيق في حالة العجز عن التوصل إلى اتفاق

بالرغم من التوقعات الجيدة التي تسبق العديد من المفاوضات، وبالرغم من درجة المهارات التفاوضية التي توظفها، فإنك قد تعجز أحياناً عن التوصل إلى اتفاق. إن إتمام الاتفاق يستوجب موافقة الطرفين. ولأسباب عديدة، قد لا يكون خصمك التفاوضي مستعداً لاتخاذ الخطوة الأخيرة الباقية.

وعلى أي حال، فإنك لن تكسب شيئاً من اللوم أو التهديد. ولذا يعد من المفيد أن تترك مساحة للفرص المستقبلية، وذلك بأن تنصرف وأنت تحافظ على كرامتك وعلى خياراتك. ويناقش هذا الفصل هذا الموضوع، إضافة إلى كيفية إعادة فتح المفاوضات إذا كانت الظروف مواتية لمثل هذه الخطوة. وعلاوة على ذلك، يعد من المفيد أن تعالج بإيجاز موضوعات التحكيم والوساطة، التي كثيراً ما تعد بدائل مفيدة للتفاوض. وأخيراً، فمهما كان المسار الذي يتخذه أي تفاوض، فهناك بعض القواعد العامة التي يعد تذكرها مفيداً.

١٧ـ١ كيف تترك خياراتك مفتوحة عند مواجهة إحدى العقبات

عندما تصطدم بالحائط على مائدة المفاوضات، أي في حالة الفشل في التوصل إلى اتفاق، سيكون الوقت قد حان للانتقال إلى خيارك الأفضل التالي. ولكن كما ذكرنا سابقا، ينبغي أن تحاول الانصراف مع إتاحة إمكانية الاتصال بك في وقت لاحق، حتى وإن كان من غير المرجح أن يتصل الخصم بك. وبطبيعة الحال، فإذا عاود الخصم الاتصال بك، فقد تكون هناك فرصة لإتمام الاتفاق.

وعلى افتراض أنك قد لجأت إلى بديل آخر، فإن إحياء المفاوضات من جديد ربما لا يعدو أن يكون من الأخبار الجيدة فحسب، إلا إذا اتضح بالطبع أن هذا الإحياء إنذار كاذب، ووجدت في النهاية أن شيئا لم يتغير في موقف الخصم. وعلى أي حال، فمن الأمور الروتينية أن تبدأ في تنفيذ بديلك الآخر، فتتفاوض مع مصدر آخر لمنتج أو لخدمة بديلة.

وبطبيعة الحال، فإذا لم تكن قد قدمت لهذا المصدر الآخر سوى تساؤل مبدئي، يمكنك أن تؤجل المفاوضات بسهولة. ولكن إذا مر وقت طويل، وكنت قد بدأت فعلا في التفاوض مع المصدر البديل، فلابد من اتخاذ قرار هنا. ويمكنك أن (١) تخبر المصدر الأول بأنك لم تعد مهتما بالاتفاق معه، (٢) توقف المفاوضات مع المصدر البديل، (٣) تحارب على كلتا الجبهتين.

ما لم تكن المفاوضات الأصلية قد أوقفت بأسلوب فظ أزال منك الرغبة في التعامل مع الطرف الآخر أصلا، فلن يكون من المفيد أن تقلع عن الاتفاق معه بعدما وصلتم لهذه المرحلة المتقدمة. وعلى الجانب الآخر، فنظرا لوصولكما إلى طريق مسدود، لن يكون هناك ما يضمن أن الرجوع إلى مائدة التفاوض سيؤدي إلى نتائج جيدة.

ونتيجة لذلك، فإن خيارك الأفضل هو أن تحارب على كلتا الجبهتين في نفس الوقت عند الإمكان. ومن يدري؛ فإذا سارت الأمور على ما يرام، فقد ينتهي بك الأمر إلى مصدرين يتنافسان على الاتفاق معك. ويمكن أن يكون هذا السيناريو سارا، وبخاصة لأنه نتج عن عقبة لم يكن يبدو عندها أنه سيتم التوصل إلى اتفاق بعد بذل قدر كبير من الجهد.

ولكي تنجح في تحقيق هذا الغرض، يعد من مصلحتك أن تزيد من سرعة التفاوض مع مصدرك الثاني حتى تصل به بسرعة إلى النقطة التي يقدم عندها عرضه النهائي. وفي نفس الوقت، يعد من مصلحتك أن تماطل مع المصدر الأول جهد المستطاع حتى تكسب الوقت. وهناك سؤال واضح هنا يتعلق بما إذا كان من الواجب أن تحيط كلا الطرفين الآخرين علما بأنه لكل منهما منافس، وبالتوقيت المناسب لطرح هذا الأمر.

إذا واصلت التفاوض مع المصدر الثاني، فإنه من غير الإنصاف بالمرة أن تسعد بالتوصل إلى اتفاق مع المصدر الأول، ثم تترك البديل يجر أذيال الخيبة. ولكن الوجه الآخر للعملة يتمثل في أن المصدر الثاني قد ينسحب فوراً إذا أخبرته بأن المصدر الأول يريد الرجوع إلى التفاوض معك. وهذا الانسحاب سيتركك تواجه بمفردك طرفاً مازلت غير متأكد من إمكانية إتمام الاتفاق معه.

ولذلك فإن المدخل الأفضل هو أن تحاول، بل وتحصل على عرض من كلا الطرفين، ثم تحيط المصدر الثاني علماً بأنك قد حصلت أخيراً على عرض من مصدرك الأول؛ وذلك بافتراض أنك قد استأنفت المحادثات مع الطرف الأول، وحصلت بالفعل على عرض منه. ولكي تكون منصفاً، ينبغي أن تتيح للطرف الثاني فرصة تقديم العرض الأخير، حيث إنك قد لجأت إليه بعدما وصلت إلى طريق مسدود مع الطرف الأول. وفي نفس الوقت، ينبغي أن تحيط المصدر الأصلي علماً بأن لديك عرضاً آخر. وعند هذه النقطة، يجب أن تتيح لكلا الطرفين الفرصة في المناقصة إلى أن ينسحب أحدهما، وتحصل على أفضل عرض في النهاية. وبطبيعة الحال، فإذا رفض أحد الطرفين القيام بهذا، فاقبل ببساطة أفضل اتفاق معروض عليك.

٢ـ١٧ تكتيكات لإعادة فتح المفاوضات دون فقدان ماء الوجه

عندما تتوقف المفاوضات، ويصبح كل ما يسمعه أحدكما من الآخر هو الصمت الرهيب فقط، فإن هذه ليست نهاية المطاف بالضرورة بالنسبة للصفقة. إن من الأفضل قطعاً أن يتصل بك الطرف الآخر. حيث إن هذا لا يوضح فحسب اهتمامه الجاد بالتوصل إلى اتفاق معك، ولكنه يمنحك أيضاً ميزة تكتيكية عليه.

لقد قام الطرف الآخر بالاتصال بك في النهاية، ولذا فهو يتوق أكثر منك إلى الاتفاق، ولو من الجانب النظري فقط. ستحصل أيضاً على فرصة أفضل في تحديد زمان المفاوضات الجديدة ومكانها. على سبيل المثال، عندما تستقبل المكالمة التي تقترح استئناف المحادثات، يمكنك أن تجيب قائلاً: "بالتأكيد. يمكنك أن تأتي إليّ في صباح يوم الخميس القادم في التاسعة صباحاً". وحيث إن خصمك ليس متأكداً من مدى اشتياقك لاستئناف المحادثات، فمن غير المرجح أنه سيجادل فيما يتعلق بزمان ومكان عقد المفاوضات.

وعلى الجانب الآخر، فإذا كنت لاتزال تريد السعي وراء احتمال التوصل إلى اتفاق، ثم مر أسبوع أو اثنان دون أن تسمع شيئاً من الطرف الآخر، فمن المنطقي أن ترفع سماعة الهاتف وتتصل به. ومن الممكن أن يخبرك الطرف الآخر بأنه لم يعد يرغب في التفاوض معك. وإذا كان الأمر كذلك، فإنك قد عرفت على سبيل اليقين أن الاتفاق قد دخل في طي النسيان إلى الأبد.

ولكن من المرجح أيضاً أن يكون الطرف الآخر مستعداً للاستماع إليك. لا تخجل إذاً من أخذ المبادرة إذا اضطررت لذلك. وبافتراض أن المفاوضات ستستأنف، يعد من المفيد أن تلقي بشيء جديد في الاتفاق حتى تحصل على قدر من الحركة نحو بلوغ الاتفاق. وسوف يحدد موضوع عرضك المقترح ماهية هذا الشيء. وفي بعض الأحيان، قد لا يكون حجم المراجعة لعرضك الأخير بنفس أهمية حقيقة أنك قد قمت بنقلة ما، الأمر الذي يشير إلى حسن النية من جانبك من حيث محاولة التوصل إلى اتفاق.

عسى أن يبعث هذا التكتيك الحياة من جديد في عملية التفاوض. وأما إذا رفض الطرف الآخر التزحزح عن موقفه السابق، فإنك ستضطر إلى إجباره على التحرك. ويمكنك أن تحقق هذا الغرض بقول شيء مثل: "لقد كنت أتصور أننا سنتجاوز ما وقفنا عنده سابقاً حين نستأنف المفاوضات. ولقد عدلت عرضي من منطلق حسن النية. ولذا فعليك الآن أن تفعل المثل إذا كنت تريد الاتفاق".

ينبغي أن يجبر هذا الطرف الآخر على تقديم عرض مضاد، وهذا إذا كان ينوي بجدية أن يتنازل عن الموقف الذي أدى إلى توقف المحادثات في المقام الأول. وإذا حدث هذا، فإن المفاوضات سترجع إلى مسارها السليم، وقد يتم التوصل إلى نتيجة في النهاية. أما إذا أصر الطرف الآخر على موقفه الأصلي، فمن غير المرجح أن يتم التوصل إلى اتفاق إلا إذا كان بشروطه هو. وبمجرد أن يحدث هذا، فإنك ستعرف بقدر من اليقين أن الاتفاق لا يمكن التوصل إليه. ومع ذلك، فإن الجهد الذي بذل في إعادة فتح المحادثات لم يضع كله هباءً. فقد أصبحت تعرف على الأقل أن الفشل في التوصل إلى اتفاق لم يكن لأنك لم تبذل جهداً صادقاً للنجاح.

١٧ـ٣ متى تنصرف وأنت سعيد بهذا القرار

عندما تكون قد بلغت حدودك، ستكون هناك أسباب أخرى تبرر الانصراف بخلاف وضع حد للمفاوضات (راجع القسم ١٥–٨). ولنلقِ الآن نظرة على الأسباب الأكثر شيوعاً للفشل في التوصل إلى اتفاق:

١. لا يريد الطرف الآخر الاتفاق. ربما لا تستطيع أن تتخيل أن هناك من يمكن أن يضيع وقته على مائدة المفاوضات إذا لم تكن لديه نية التوصل إلى اتفاق من البداية. ومع أن هذه ليست هي القاعدة، فإنها ليست غير معتادة كما تظن. فقد يدخل طرف في المفاوضات دون التفكير في عواقب التوصل إلى اتفاق. ويسري هذا الأمر على وجه الخصوص حين يكون الفرد لديه ارتباط عاطفي قوي بموضوع التفاوض. ومن الأمثلة الجيدة ذلك الشخص العصامي الذي بنى شركته حجراً حجراً.

هناك موقف آخر محتمل، وهو أن يكون هناك ضغط من مصدر خارجي على المفاوض. فعلى سبيل المثال، قد يؤدي التعرض لوسائل الإعلام إلى إجراء المفاوضات لأغراض متعلقة بالعلاقات العامة دون أدنى نية في التوصل إلى اتفاق، ولكن الدخول في غمار التفاوض سيتيح للفرد أو للشركة أن تقول: "لقد حاولت (حاولنا) ببسالة، ولكنني فشلت في التوصل إلى اتفاق".

٢. يعد الطرف الآخر مستعداً للتوصل إلى اتفاق، ولكن على أساس غير منطقي فحسب. إن المفاوضات تبدأ أحياناً حيث لا يكون أحد الأطراف يهتم بالتوصل إلى اتفاق، ولكنه مستعد للاتفاق إذا عرضت عليه صفقة جيدة لا يمكن أن يضيعها من يده. أما إذا لم تعرض عليه صفقة جيدة، فسوف يأخذ في إلقاء العقبات، ويتخذ موقفاً غير منطقي بالمرة إلى أن ينصرف الطرف الآخر وهو مصاب بالإحباط.

يظهر فرع من هذا التكتيك حين يكون أحد الأطراف يتفاوض على اختبار السوق حتى يتعرف على المنتج أو العقار و/أو الخدمة ذات القيمة من حيث القيمة السوقية. وفي هذه الحالة لن تكون هناك نية للتوصل إلى اتفاق، ولذا فستنتهي المفاوضات بمجرد أن يكون هذا الطرف قد حقق هدفه.

٣. عندما يكون ما يعرضه الطرف الآخر مختلفاً عما فكرت فيه عند الدخول في المفاوضات. يعد هذا التكتيك شبيهاً بأسلوب "الطعم المتحول"، حيث يعرض عليك الطرف الآخر في منتصف المفاوضات اتفاقاً يختلف تماماً عما كنت تتوقع التفاوض عليه. وقد يأخذ هذا العرض شكلاً مثل: "العنصر (أ) لم يعد في خط الإنتاج، ولكن العنصر (ب) هو بديل أعلى منه جودة". وبطبيعة الحال، فإن البديل أغلى بكثير، وربما لا يكون ملائماً لأغراضك.

٤. عندما تلم ببعض الحقائق -إما في سياق المفاوضات أو من مصدر خارجي- التي تجعل إتمام الاتفاق يفقد جاذبية بالنسبة لك. ويمكن أن تتراوح هذه الحقائق من تغير الظروف الاقتصادية إلى أي أمر يعد أساسياً بالنسبة لتشغيل أية شركة.

أيما كان السبب، فبمجرد أن تقرر أن الاستمرار في التفاوض لا يخدم أي غرض، عليك أن توقف المفاوضات بشكل دبلوماسي. إنك لن تكسب شيئاً من الاتهامات الغاضبة، التي سينكرها الطرف الآخر دائماً بالطبع. وبطبيعة الحال، فإذا كان السبب في إنهاء المفاوضات هو قرار عملي من جانبك وليس بناءً على تصرفات الطرف الآخر، فعليك أن تقدم تفسيراً مقبولاً ووجيهاً للأسباب التي تجعلك لا ترغب في إتمام الاتفاق. وفي نهاية الأمر، فكما أن الظروف تتغير بما يجعل إتمام الاتفاق غير

عملي، فإنها يمكن أن تتحول بسرعة إلى الجانب الآخر. وإذا حدث هذا، فسيكون من مصلحتك أن تكون في موقف يتيح لك فتح المفاوضات من جديد مع الطرف الآخر. والوداع الودي من الطرق التي تتيح لك هذه الفرصة في المستقبل.

١٧ـ٤ بدائل التفاوض: التحكيم والوساطة

إن العجز عن التوصل إلى اتفاق قد يكون محبطاً، ولكنه يقل حدة عن المشكلات التي يمكن أن تظهر عند القيام بمحاولة التفاوض على حل خلاف حول اتفاق ما. ومهما كانت الاتفاقات مكتوبة بدقة، فمن الممكن أن تظهر بعض الخلافات التي تتطلب إيجاد تسوية لها. وعندما يتم الدخول في مفاوضات لحل خلاف على تعاقد ما، يمكن أن تزداد حدة الأمور. وعلاوة على ذلك، فإذا لم يمكن تسوية الخلاف على مائدة المفاوضات، فقد تنتقل الأمور إلى ساحات المحاكم. وحتى إذا لم تصل الأمور لهذا الحد، فإن الخلافات يمكن أن تلحق ضرراً بالغاً بعلاقات العمل.

ونتيجة لذلك، فقد يتوجب اللجوء إلى بديل لتسوية الخلافات على الطرفين اللذين عجزا عن تسوية خلافاتهما أثناء عملية التفاوض. وأما البديلان الشائعان، فهما التحكيم والوساطة. وفي التحكيم، يصدر المحكم (وهو خبير من طرف ثالث) قراراً يلزم كلا الطرفين. وأما الوسيط، فإنه يساعد الطرفين على تسوية الخلاف بنفسيهما، ولا يصدر أي قرارات ملزمة لأي طرف.

إن التحكيم والوساطة لا يمثلان بديلاً للدعاوى القضائية فحسب، وإنما يميلان أيضاً إلى توفير الوقت والمال. كما أنهما يتمتعان بميزة واضحة من المنظور العملي. فأولاً، يؤدي التحكيم والوساطة إلى تجنب الحاجة إلى مناقشة الخلافات علانية في ساحات المحاكم. والأهم من هذا أنهما يساعدان في الاحتفاظ بعلاقة العمل، حيث إنهما يشتملان على قدر أقل من الخصومة. ونتيجة لذلك، فإن استخدام إجراءات التحكيم أو الوساطة يرجح أن يؤدي إلى استمرار علاقة العمل بعد تسوية الخلاف.

١٧ـ٥ ماذا تفعل عندما يستحيل التوصل إلى اتفاق

ليست كل محاولة تبذل للتفاوض على اتفاق ستكلل بالنجاح. ولكن هذا لا يعني أن الجهد المبذول قد ضاع هباءً. فإذا كنت قد نجحت في إنهاء محاولة التفاوض الفاشلة بشكل ودي، فربما تحقق نتائج أكثر إيجابية في مفاوضات مستقبلية مع نفس الطرف.

وبخلاف هذه الإمكانية -مهما كانت تبدو بعيدة- فهناك دروس يمكنك تعلمها من المفاوضات الفاشلة، ويمكنك الاستفادة منها في المستقبل. حاول إذاً أن تستفيد من أي أخطاء وقعت فيها هذه المرة. واسأل نفسك عما إذا كان هناك شيء فشلت في القيام به، وكان يمكن أن يؤدي إلى نتيجة مختلفة.

وعلى الجانب الآخر، فلا تقس على نفسك كثيراً بطرح أسئلة "ماذا لو؟" فمن السهل أن تجلس بعد فشل المفاوضات وتؤنب نفسك، وحسبك ما ستحصل عليه من الآخرين بالفعل من التأنيب واللوم. إن الحقيقة هي أنك قلما تعرف ما إذا كان من الممكن أن تنجح بمدخل آخر أم لا. أفضل ما يمكن أن تسعى إليه إذاً من تحليل المفاوضات هو التوصل لطرق أفضل تتيح لك مزيداً من الاستعداد في المفاوضات المستقبلية، بالإضافة إلى تحديد أي مجالات قد تحتاج فيها إلى التحسين.

وفي حقيقة الأمر، فسواء كنت قد أصبت أو أخفقت في إحدى المفاوضات، فإن تحسين الذات يساعدك عموماً في شحذ مهاراتك التفاوضية. ولهذا يعد من المفيد دائماً أن تقرأ كل ما يمكنك الوصول إليه عن هذا الموضوع، بالإضافة إلى حضور الندوات والدورات التدريبية المتعلقة بالتفاوض. ومن المهم أيضاً ألا تهمل المجالات الأخرى المرتبطة بالتفاوض، مثل مهارات الاتصال، التي لا غنى عنها للتفوق في التفاوض.

الأهم من كل شيء هو ألا تشعر بأنك فاشل لأنك لم تحقق النجاح في عملية تفاوض واحدة. فحقيقة أنك قد رفضت صفقة سيئة تعد نجاحاً في حد ذاتها. أضف إلى هذا أن الاتفاق ربما لم يكن من الاحتمالات المتاحة من الأصل، وذلك لأسباب لا حصر لها.

٦ـ١٧ خمس وعشرون قاعدة عامة للنجاح في التفاوض

ليس هناك بالطبع حل واحد بعينه يمكن أن يطبق على كل المفاوضات. فالنطاق الذي تغطيه المفاوضات، بالإضافة إلى شخصيات المفاوضين وفرديتهم تجعل هذا الحل مستحيلاً. وعلاوة على ذلك، فلكل قاعدة شواذ. ومع وضع هذه الأمور في الاعتبار، إليك بالقواعد العامة التالية التي تعد خطوطاً عريضة تساعدك أثناء عملية التفاوض.

١. كلما قل اهتمامك بالتوصل إلى اتفاق، تحسن الاتفاق الذي يمكنك التوصل إليه.

٢. إياك أن تفقد السيطرة على مشاعرك إذا كنت تريد السيطرة على المفاوضات.

٣. ثق بنفسك دائماً أثناء المفاوضات، فالناس يثقون بمن يثقون بأنفسهم.

٤. تذكر أن الصفقة إذا كانت تبدو جيدة أكثر من اللازم، فإنها كذلك حقاً.

٥. ضع في اعتبارك أن السعر لن يكون مبالغاً فيه إلا إذا كان المشتري يعتقد ذلك.

٦. ميزة اللعب على أرضك ووسط جمهورك شأنها شأن الطعام الذي يعد في المنزل.

٧. لكي تواجه التكتيكات التفاوضية، عليك أن تعرفها أولاً.

٨. الجهل نعمة إذا كنت تتفاوض بقدر من الثقة يزيد على ما لديك من معرفة.

٩. المفاوضون لا يشعرون بالسعادة إلا إذا اضطروا للعمل بجد واجتهاد للحصول على صفقة جيدة.

١٠. الخدعة ستكون جيدة مادمت تستطيع إقناع الطرف الآخر بأنها ليست خدعة.

١١. إذا فقد المفاوض الآخر السيطرة على مشاعره، فإنه سرعان ما يقع في الخطأ.

١٢. لا تترك المفاوض الآخر يعرف أبداً أن بدائلك المتاحة في حالة فشل المفاوضات ضعيفة.

١٣. تجنب إصدار أي افتراضات أثناء المفاوضات.

١٤. إذا كنت واقعاً تحت ضغط موعد نهائي قريب، فاحتفظ بهذا لنفسك.

١٥. تتطلب المفاوضات القدرة على إقناع الطرف الآخر، وليس على إرغامه.

١٦. مقاومة التهديدات تساعدك في الحصول على الاتفاق الذي تريده، وليس الذي يريده الطرف الآخر.

١٧. أفضل مدخل لمعالجة الإنذارات هو تجاهلها.

١٨. مصداقية عرضك الأول يمكن أن تحدد طابع المفاوضات.

١٩. لا تخبر الطرف الآخر بأن لديك أي عنصر غير قابل للتفاوض.

٢٠. استخدام الكسور يضيف مصداقية إلى أرقامك.

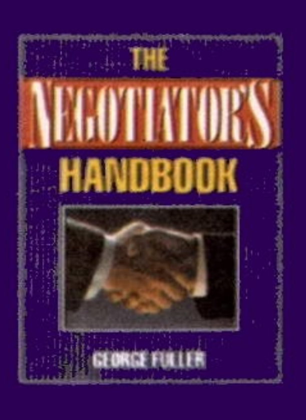
٢١. تعامل مع كل تنازل تقدمه بوصفه تنازلاً رئيسياً.

٢٢. عندما يتطرق الأمر إلى تقديم التنازلات، إياك أن تكون متساهلاً.

٢٣. الطرف الذي يتذمر كثيراً أثناء اجتماعات التفاوض سيقع في الفخ بقدميه.

٢٤. يتوقف ٨٠٪ من نجاح المفاوضات على الإعداد، و ٢٠٪ على التكتيكات.

٢٥. إذا كنت تستطيع التعايش مع النتيجة النهائية، فاقبل الصفقة، وإلا فيجب أن تنصرف.





جورج فولر

هل سبق أن وجدت نفسك تنصرف تاركاً وراءك صفقة جيدة لأنه لم يتم التوصل إلى اتفاق؟.... هل تتساءل إن كان الاتفاق الذي أتممته لتوك يعد خطأ جسيماً فى الحقيقة؟.... هل تشعر بأن أهدافك الرئيسية قد ضاعت منك فى غمار أساليب القوة و المناورات غير المتوقعة التي كان الطرف الآخر يقوم بها؟
الآن أصبح بإمكانك أن توقف الطرف الآخر عن الفوز باليد العليا.

إليك إذا أول مورد كامل شامل يوضح كل أوجه عملية التفاوض، من التخطيط السابق للمفاوضات إلى التحليل التالي للمفاوضات.

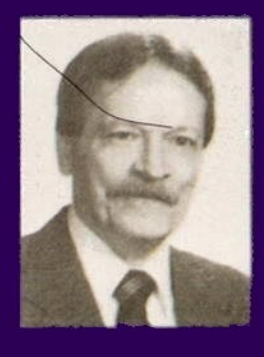
يستخدم هذا الكتاب الحوارات والأمثلة المستمدة من الواقع، ولذلك فهو يوضح لك خطوة بخطوة كيف.

- تناقش دون عدوانية، وتحفظ ماء الوجه عندما تقع فى الخطأ.
- تقيم خصومك وتجس نبضهم، وتتعرف على أهدافك الخفية.
- تتكيف مع العقبات والتهديدات التي تصادفها أثناء التفاوض.
- تترك خياراتك مفتوحة عند مواجهة أي طريق مسدود.
- تعيد التفاوض على الاتفاقات التي أصبحت رديئة.
- والكثير والكثير من الأمور الأخرى.



مع وجود الأساليب والتكتيكات المبتكرة المرنة والمجربة والتي يشتمل عليها هذا الكتاب عند أطراف أصابعك، ستضع يدك على كل الخطوات السليمة التي تبلغك أهدافك، وعلى الإجراءات المضادة التي تجنبك الوقوع تحت رحمة الخصم.

المؤلف في سطور:



قضى جورج فولر ما يزيد على ٢٠ عاماً فى العمل كمفاوض متخصص فى الحكومة الأمريكية، حيث كان يتفاوض على تعاقدات تغطي نطاقاً واسعاً من السلع والخدمات وقد تفاوض فولر أيضاً على تعاقدات تقدر بمئات الملايين من الدولارات مع شركات من بينها ويستنجهاوس، وشركة GTE ، وريثيون، بالإضافة إلى عشرات الجامعات، مثل هارفارد، وستانفورد، ومعهد ماساتشوسيتس للتقنية.



مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE






Exclusive
For
www.ibtesama.com